



Aalto-yliopisto
Kemian tekniikan
korkeakoulu

Kemian tekniikan korkeakoulu
Materiaalitekniikan tutkinto-ohjelma

Elina Kekki

EDISTYMINEN MERKITYKSELLISESSÄ TYÖSSÄ
– TAPAUSTUTKIMUS ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOISSA

**Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-
insinöörin tutkintoa varten Espoossa 20.11.2013.**

Valvoja

Professori Matti Vartiainen

Ohjaaja

Kauppätieteiden maisteri Päivi Marttila

Tekijä Elina Kekki		
Työn nimi Edistyminen merkityksellisessä työssä – tapaustutkimus asiantuntijaorganisaatioissa		
Laitos Materiaalitekniikan laitos		
Professuuri Työpsykologia ja johtaminen	Professuurikoodi TU-53	
Työn valvoja Prof. Matti Vartiainen		
Työn ohjaaja KTM Päivi Marttila (Midagon Oy)		
Päivämäärä 20.11.2013	Sivumäärä 90 + 12	Kieli suomi

Tiivistelmä

Diplomityön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen kokemuksia, niiden suhdetta työn imuun sekä niihin vaikuttavia tekijöitä Midagon Oy:n uuden palvelutuotteen kehittämisen tueksi. Lisäksi tavoitteena oli kehittää merkityksellisessä työssä edistymisen mittaamiseen soveltuvaa menetelmää.

Tutkimuksen empiirisessä osassa pääosa aineistosta kerättiin kyselytutkimuksella, jonka tukena käytettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Tutkimuksen tutkimusote oli tapaustutkimus ja tutkimus toteutettiin kolmessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen osallistujat (n = 68) raportoivat kokemuksiaan työn imuun, työn voimavaratekijöihin, työn merkityksellisyyteen ja työssä edistymiseen liittyen. Kyselylomake kehitettiin laatimalla työn merkityksellisyyttä ja työssä edistymistä mittaavat kysymykset itse ja hyödyntämällä muissa kohdin jo olemassa olevia ammattimaisesti toteutettuja kyselytutkimuksia tai niiden osia.

Työn tuloksissa merkityksellisessä työssä edistymisen ja työn imun yhteyttä ei pystytty osoittamaan. Tilastollisessa päättelyssä työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi selitti vain 7 % työn imun vaihtelusta ja työssä edistymisen ei saanut tilastollisesti merkitsevää selitysosuutta. Suurin osa (62,1 %) vastaajista kertoi, että työstä tekee merkityksellisen se, että työn tuloksista on hyötyä muille. Muita usein mainittuja tekijöitä olivat esimerkiksi oppimis- ja kehittymismahdollisuudet sekä hyvät työtoverit ja yhteistyö.

Työntekijät kokivat edistyvänsä työssään kerran viikossa tai hieman useammin. Tärkein edistymistä tukeva tekijä olivat hyvät työtoverit ja työyhteisön tuki, jonka mainitsi 65,7 % vastaajista. Työssä edistymistä hankaloittivat ennen kaikkea kiire, jonka mainitsi 38,2 % vastaajista, puutteet työvälineissä, jonka mainitsi 23,5 % vastaajista sekä työn organisointiin liittyvät ongelmat, jonka mainitsi 22,1 % vastaajista. Tyypillisimmin esimiesten koettiin seuraavan alaistensa työssä edistymistä vapaamuotoisten keskustelujen muodossa, joka nousi esiin 68,4 % vastauksista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden työssä edistymiseen ja sen tukemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Edistymistä olisi hyvä kokea päivittäin ja esimiesten antaa sille säännöllinen tukensa. Avainasemassa edistymisen kannalta ovat työyhteisön tuki, sosiaalinen ilmapiiri, selkeät tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. Vaikka merkityksellisessä työssä edistymisen ja työn imun välinen yhteys jäi osoittamatta, se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö kyseisten muuttujien välillä voisi olla vahvaa yhteyttä. Tulevaisuuden kannalta olisikin tärkeää kehittää edelleen tapoja merkityksellisessä työssä edistymisen mittaamiseen.

Avainsanat työssä edistyminen, työn merkityksellisyys, työn imu, motivaatio

Author Elina Kekki		
Title of thesis Progress at meaningful work – case study in expert organizations		
Department Department of Materials Science and Engineering		
Professorship Work Psychology and Leadership		Code of professorship TU-53
Thesis supervisor Professor Matti Vartiainen		
Thesis advisor M.Sc.(Econ) Päivi Marttila (Midagon Oy)		
Date 20.11.2013	Number of pages 90 + 12	Language Finnish

Abstract

The goal of this thesis was to study employees' experiences of meaningful work, how to progress at work and what is the relationship between progress at meaningful work and work engagement. Additionally the goal was to create a survey that measures the above-mentioned factors. The study was aimed to support the development of a new service product of Midagon Oy.

Main part of the empiric data was collected by a survey. Individual and group interviews were used as a supportive method. The study was conducted as a case study in three expert organizations. Participants of the study (n = 68) reported their experiences towards a meaningful work, progress at work, job resources and work engagement. Survey's questions about meaningful work and progress at work were developed particularly for this study. Existing surveys were utilized in questions about job resources and work engagement.

The study was not able to demonstrate the relationship between progress at work and work engagement. Experiences of meaningful work explained only 7 % of the variance of work engagement in statistical analysis. Progress at work wasn't able to explain work engagement in a statistically significant level. Majority (62,1 %) of the respondents told that work is meaningful when the job they do is useful for other people. Other mentioned influencing factors were, for example, learning and personal development possibilities and good co-workers and collaboration.

Employees experienced progress at work once a week or slightly more often. Participants reported good co-workers and the support of the work community as the most important factor that supported progress. It was mentioned by 65,7 % of respondents. Participants reported hurry at work (38,2 %), problems with work tools (23,5 %) and problems with organizing work (22,1 %) as factors that hinder progress at work. Employees typically (68,4 %) felt that their supervisor followed their progress at work in the form of informal conversations.

Based on this research it can be concluded that more attention should be directed towards employees' progress at work and how to support it. Progress at work should be experienced daily and superiors should support it on a regular basis. Key factors for progress at work are support of work community, social atmosphere, clear goals and possibilities to influence decision-making. Even though this research didn't prove the relationship between progress at meaningful work and work engagement, it doesn't mean that there relationship doesn't exist. Future studies should further develop the method on how to measure the progress at meaningful work.

Keywords progress at work, meaningful work, work engagement, motivation

Alkusanat

Tämä diplomityö toteutettiin osana Midagon Oy:n Workday-hanketta vuoden 2013 aikana. Työn valvojana toimi Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen professori Matti Vartiainen ja ohjaajana Midagon Oy:n toimitusjohtaja, kauppatieteiden maisteri Päivi Marttila.

Haluan kiittää työni valvojaa, professori Matti Vartiaista kaikesta projektin aikana saamastani tuesta ja rakentavasta palautteesta. Vaikka fyysisesti sijaitsimme eri mantereilla, olit aina käytettävissä. Päivi Marttilaa ja Midagon Oy:ta haluan kiittää ennen kaikkea saamastani mahdollisuudesta tehdä työ erittäin mielenkiintoisesta aiheesta sekä mahdollisuudesta päästä tutustumaan Midagon Oy:n toimintaan ja osaksi työyhteisöä. Kiitokset kaikille Midagon Oy:n työntekijöille kiinnostuksesta työtäni kohtaan ja saamastani avusta. Haluan kiittää myös tutkimukseen osallistuneita kolmea asiantuntijaorganisaatiota ja niiden esimiehiä ja työntekijöitä sujuvasta ja mukavasta yhteistyöstä. Kiitos, että sain aikaanne ja avasitte rohkeasti työhönne liittyviä kokemuksia. Liisa Lähteenahoa kiitän saamista oikeinkirjoitukseen liittyvistä vinkeistä.

Erityisen suuri kiitos kuuluu kuitenkin rakkaalle perheelleni ja kaikille rakkaille ystävilleni. Olette olleet korvaamattoman tärkeitä matkalla kohti valmistumista diplomi-insinööriksi sekä erityisesti rankan viimeksi kuluneen vuoden aikana. Vanhemmilleni ja sisaruksilleni kuuluu suuri kiitos loputtomasta kannustuksesta, tuesta, huolenpidosta ja rakkaudesta kaikkien näiden vuosien aikana. Ystävät, olette tehneet tästä matkasta ikimuistaisen! Lopuksi vielä kiitos koko sydämeistäni rakkaalle Sampolle. Olet ollut tukeni ja turvani, kannustajani ja kuuntelijani, kaikkina vuoden päivinä.

Otaniemessä 20.11.2013

Elina Kekki

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarpeellisuus	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	4
2.1	Edistymisen johtaminen	4
2.1.1	Henkilöstöjohtaminen.....	4
2.1.2	Henkilöstön kehittäminen	6
2.1.3	Suorituksen johtaminen	8
2.1.4	Palveleva johtaminen.....	9
2.2	Työmotivaatio.....	14
2.2.1	Yleistä motivaatiosta.....	14
2.2.2	Kaksifaktoriteoria.....	16
2.2.3	Työn piirreteoria.....	17
2.3	Työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) malli	18
2.3.1	Työn imu	18
2.3.2	Työn vaatimukset – työn voimavarat.....	20
2.3.3	Työn imun yhteys tuottavuuteen	23
2.4	Positiivisen sisäisen työelämän malli	28
2.4.1	Positiivinen sisäinen työelämä.....	28
2.4.2	Edistymisen periaate	29
2.4.3	Katalyytit.....	30
2.4.4	Ravinteet.....	32
2.4.5	Positiivisen sisäisen työelämän vaikutus työn tuottavuuteen.....	33
2.5	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä.....	35
3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	37
3.1	Yleistä	37
3.2	Tapaustutkimus metodologisena lähestymistapana	37
3.3	Kohdejoukot.....	39
3.4	Kysely tutkimusmenetelmänä	40
3.4.1	Yleistä.....	40

3.4.2	Kyselyn testaaminen pilottitutkimuksen avulla	41
3.4.3	Kyselytutkimuksen toteutus	42
3.4.4	Kyselyssä käytetyt mittarit.....	43
3.4.5	Kyselyn tilastolliset ja laadulliset analysointimenetelmät.....	45
3.4.6	Aineiston valmistelu.....	48
3.5	Haastattelut kyselyä tukevana tutkimusmenetelmänä.....	53
3.5.1	Yksilöhaastattelut	53
3.5.2	Ryhmähaastattelut	53
3.5.3	Haastatteluaineistojen analysointi	54
4	Tulokset.....	56
4.1	Työn imun kokeminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät	56
4.2	Kokemukset työn merkityksellisyydestä.....	63
4.3	Kokemukset työssä edistymisestä	66
4.3.1	Työssä edistyminen ja sitä auttavat tekijät	66
4.3.2	Työssä edistymistä estävät tekijät.....	69
4.3.3	Edistymisen seuranta	72
4.4	Tulosten yhteenveto	73
5	Keskustelu ja johtopäätökset.....	76
5.1	Tulosten tarkastelu	76
5.2	Kyselyn toimivuus	79
5.3	Tutkimuksen muu arviointi, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	81
5.4	Loppupäätelmät.....	82
	Lähteet.....	83
	Liitteet	91

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämä on muuttunut paljon viime vuosikymmeninä. Asiantuntijatyön merkitys on kasvanut, kun taas yksinkertaisen ja epäitsenäisen rutiinityön osuus on vähentynyt. Suomessa kehitystä kuvastaa esimerkiksi koulutustason nousu, ammatillisen jatko- ja täydennyskoulutuksen arkipäiväistyminen sekä tietotekniikan hyödyntäminen kaikissa ammateissa, joissa se on suinkin mahdollista. (Pyöriä 2006a, s. 62) Muutos on mahdollistanut työnjaon painopisteen siirtymisen työntekijän kannalta mielekkäisiin ja haastaviin tehtäviin, joissa työntekijällä itsellään on entistä suuremmat mahdollisuudet tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. Toisaalta viimeaikainen kehitys on lisännyt työn henkistä raskautta esimerkiksi työn kiireellisyyden, aika- ja tulospainneiden sekä ylitöiden lisääntymisen kautta. (Pyöriä 2006b, s. 65) Työelämän muuttuessa myös keinot ylläpitää työntekijöiden positiivista sisäistä työelämää muuttuvat. Amabilen ja Kramerin (2012, s. 15) tutkimusten mukaan kaikista sisäiseen työelämään vaikuttavista positiivisista tapahtumista voimakkain on edistyminen merkityksellisessä työssä. Tässä diplomityössä positiivisen sisäisen työelämän käsite rinnastetaan Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakasen (2009a, s. 3) suomentamaan ja tutkimaan työn imun -käsitteeseen (engl. work engagement).

Tämä tutkimus perustuu Amabilen ja Kramerin (2012) löydösten pohjalta nousseeseen ajatukseen siitä, miten merkityksellisessä työssä edistymistä voisi parhaiten mitata ja tukea työelämässä. Ajatuksen takana on Midagon Oy:n toimitusjohtaja Päivi Marttila, joka käynnisti Midagon Oy:ssä kehityshankkeen aiheen ympärille. Midagon Oy on espoolainen liikkeenjohdon konsultointiyritys, jonka erikoisalaa ovat etenkin strategiset muutoshankkeet. Kehityshanke sai nimekseen Workday ja käynnistyi Tekesin tukemana todenteolla tammikuussa 2013. Midagonin ehdotuksesta yhteistyöhön lähti mukaan myös Aalto-yliopisto. Yhteistyön yksi konkreettinen tulos on tämä diplomityö, joka toteutettiin Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitokselle osana Midagon Oy:n Workday-hanketta.

Workday-hankkeen tavoitteena oli luoda Midagonille uusi palvelutuote johtamisen kehittämiseen ja työntekijöiden työssä edistymisen tukemiseen. Palvelutuotteen idea perustuu työntekijöiden päivittäin täyttämään ohjattuun sähköiseen päiväkirjaan sekä

siitä annettavaan palautteeseen. Palvelutuotteen ytimessä on edistymisen periaate eli tarkoituksena on päiväkirjan täyttämisen, annetun palautteen ja johdon valmennuksen kautta parantaa työntekijöiden jokapäiväistä työssä edistymistä ja sitä kautta vaikuttaa Amabilen ja Kramerin (2012, s. 14) teorian mukaisesti tuottavuuteen, luovuuteen, työhön sitoutumiseen ja työtoveruuteen – ja lopulta yrityksen menestykseen. Diplomityöstä muodostettiin itsenäinen, mutta aiheeseen tiiviisti liittyvä osa kokonaisuutta. Diplomityön tavoite ja tutkimuskysymykset esitellään seuraavassa kappaleessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarpeellisuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen kokemuksia, niiden suhdetta positiiviseen sisäiseen työelämään sekä niihin vaikuttavia tekijöitä Midagon Oy:n palvelutuotteen kehittämisen tueksi. Lisäksi tavoitteena on kehittää työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen mittaamiseen sopivaa työkalua.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

1. Ovatko työn merkityksellisyys ja työssä edistyminen yhteydessä koettuun työn imuun?
2. Mikä tekee työstä merkityksellisen?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat päivittäiseen työssä edistymiseen?
4. Miten merkityksellisessä työssä edistymistä ja sen vaikutuksia on mahdollista mitata?

Diplomityön tarkoituksena oli tarkastella tutkimuskysymyksiä tietotyöntekijöiden keskuudessa. Tietotyöntekijöillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa, joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia, ja joilla on vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinto (Blom ym. 2001, s. 29). Lisäksi työn tarkoituksena oli kohdistaa tutkimus etenkin tekijöihin, joihin yritysten esimiehillä ja johdolla on suora mahdollisuus vaikuttaa. Tästä syystä myös työn teoriaosassa on annettu suuri painoarvo edistymisen johtamisen käytännöille. Teoriaosassa on kartoitettu myös työn imun ja yritysten taloudellisten tulosten välisiä yhteyksiä. Yhteydet ovat Workday-hankkeen kannalta erityisen kiinnostavia, koska työn imu koetaan yritysjohton keskuudessa

helposti pehmeäksi aiheeksi, jonka sanomaa voisi olla hyödyllistä vahvistaa osoittamalla työn imun tukemisen taloudellisia hyötyjä.

Sen lisäksi, että tutkimusaihe on hyödyllinen ja tärkeä Midagon Oy:n palvelutuotteen kehittämisen kannalta, se on myös mielenkiintoinen laajemmassa mittakaavassa. Amabilen ja Kramerin (2012, s. 96) tutkimuksissa 669 johtajasta vain 5 % tunnisti edistymisen tukemisen tärkeimmäksi työntekijöiden motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Työssä edistymisen merkitystä ei siis tunneta tai sitä ei ainakaan osata huomioida omana erillisenä tekijänä.

Työmotivaatiota on tutkittu vuosikymmenten saatossa hyvin paljon. Viime aikoina on noussut esiin entistä enemmän myös niin sanottu positiivinen psykologia. Tutkimus tällä alueella on hyvin laajaa ja sen vuoksi tämä työ on rajattu käsittelemään vain työn imua, työn vaatimusten – työn voimavarojen -mallin motivaatioprosessia, työn merkityksellisyyttä sekä työssä edistymistä. Työn ulkopuolelle on jätetty työhyvinvoinnin negatiiviset ilmiöt kuten työuupumus. Tutkimus kohdistuu edellä mainittujen asioiden teoriataustaan ja niihin liittyviin johtamisen käytäntöihin. Empiirisessä kyselytutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemuksia edellä mainituista aiheista kolmessa case-yrityksessä. Yrityskohtaisiin syihin ja seurauksiin kokemusten taustalla ei paneuduta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriatausta muodostuu henkilöstöjohtamisen ja edistymisen johtamisen teorioista, työmotivaation perusteista, työn imun ja työn voimavarojen –työn vaatimusten -mallin esittelystä sekä positiivisen sisäisen työelämän teoriasta. Teoriaosan lopussa esitellään tutkimuksen viitekehys koottuna eri teorioiden pohjalta.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen kohde, tutkimusote sekä käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen empiirisen osan tulokset pohjautuen tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5 pohditaan tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä käytettyyn teoriaan sekä arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Edistymisen johtaminen

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Johtamista on eri yhteyksissä kuvattu taidoksi vaikuttaa organisaation jäseniin siten, että he työskentelevät innostuneesti kohti yhteiseen hyvään johtavia tavoitteita (Parris & Peachey 2013, s. 377). Suuret johtajat luovat organisaatiolle vision, pukevut sen sanoiksi organisaation jäsenille, rakentavat visiosta yhteisen, raivaavat polun saavuttaa visio ja ohjaavat organisaationsa uuteen suuntaan (Kotter 2001, s. 86; Parris & Peachey 2013, s. 377). Kaikista tärkein tekijä rakennettaessa menestyvää organisaatiota ovat sen ihmiset; sekä johtajat että työntekijät (Schneider 1987, s. 450).

Viitalan (2004, s. 10) mukaan liiketalousalan kirjallisuudessa on vakiintunut käsite strateginen henkilöstövoimavarojen kehittäminen eli englanniksi Strategic Human Resource Management (SHRM). Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että valitun kilpailustrategian toteutumisen edellytys on riittävä, motivoitunut ja osaava henkilöstö. Yritysten toimintaa toteuttavat aina ihmiset. Työntekijöiden korkeatasoinen osaaminen, työskentely ja työpaikassa pysyminen ovat edellytyksiä yrityksen toiminnan laadulle ja luotettavuudelle. Uusien tuotteiden ja toimintamallien kehittäminen vaatii työntekijöiden innovatiivisuutta. Osaaminen ja kyky laadukkaisiin suoriutuksiin eivät kuitenkaan yksin riitä sen takaamiseksi, vaan tarvitaan myös luovuutta ja kykyä jatkuvaan kehittämiseen. Liiketoimintastrategia ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat siten vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yrityksen muihin voimavaroihin verrattuna henkilöstön johtamiseen liittyy kuitenkin aivan erilainen ja vaikea haaste; henkilöstö koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto. (Viitala 2004, s. 10-11)

Henkilöstöjohtaminen jaetaan usein kolmeen alueeseen; johtajuuteen (engl. leadership), työelämän suhteiden hoitamiseen (engl. industrial relations) ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (engl. human resource management). Käytännössä nämä osa-alueet menevät kuitenkin limittäin eikä selkeää rajaa niiden välillä ole (Viitala 2004, s. 12). Vastaavanlainen, mutta hieman tarkempi jaottelu on jako strategiseen henkilöstöjohtamiseen, yrityksen infrastruktuurin johtamiseen, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamiseen (Viitala 2004, s. 15). Henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin suunnat ja tavoitteet määrittellään henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategia on suunnitelma, jonka avulla huolehditaan

siitä, että liiketoimintastrategiaa on kehittämässä ja toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroihin liittyvät määrälliset, rakenteelliset, osaamis- ja hyvinvointitavoitteet. Lisäksi strategiassa määritellään keinot ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöpolitiikka puolestaan kuvaa käytännön toimia, joilla strategiaa toteutetaan. Näitä voivat olla esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2004, s. 13)

”Henkilöstötoiminnoilla viitataan siihen organisoituun toimintakokonaisuuteen, jonka avulla turvataan työntekijöiden juridinen asema, oikeudet ja velvollisuudet sekä fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto ja muut palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen, ja koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset.” (Viitala 2004, s. 17)

Viitala (2004) kuvaa hyvin henkilöstöjohtamisen muuttunutta kenttää. Sana johtaminen luo ”johdettava – johtaja” näkökulman, vaikka nykyisin yhä useammin henkilöstöjohtamisen keskeisin kysymys on se, miten henkilöstöä pystytään tukemaan, jotta he pääsevät ja haluavat päästä parhaimpaansa. Johtajien tehtävä on luoda toimintaedellytykset työntekijöille. Kuitenkin myös perinteiset johtamisen elementit kuten strategioiden suunnittelu, strategioista ja toimintalinjoista päättäminen sekä juridisesti oikeasta toiminnasta huolehtiminen ovat yhä olemassa. (Viitanen 2004, s. 17-18)

Yleisesti voidaan sanoa, että länsimäisen henkilöstöjohtamisajattelun kehykset ovat muuttuneet historian saatossa näkemysten muuttuessa. Aiemmin ihmistä pidettiin lähtökohtaisesti laiskana ja vastuuta välttävänä ja motivaatiokeinoina pidettiin rahaa ja rangaistuksia. Nykyisen näkökulman mukaan ihminen on perusolemukseltaan oppimishaluinen ja suoritustarpeinen, jolloin motivaatiokeinona toimivat myös sisäiset palkkiot. Tietoa ei pidetä enää staattisena asiana, vaan jatkuvasti uusiutuvana. Oppiminen ei ole enää olemassa olevan tiedon siirtämistä toiselle, vaan oppija on aktiivinen tiedon prosessorija, jonka päässä asiat löytävät uusia yhteyksiä. Ihmisnäemyksen muutoksen lisäksi muutoksia on tapahtunut myös toimintaympäristössä. Tuotanto- ja informaatioteknologia ovat kehittyneet, tuotantokeskeinen ajattelu on vaihtunut asiakaslähtöiseen ja markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi. (Viitala 2004, s. 20)

2.1.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen (engl. Human Resource Development, HRD) tarkoittaa perinteisesti tulosalueita, joilla pyritään tehostamaan työtehtävien suorittamista sekä parantamaan organisaation oppimista ja yksilön työmarkkinakelpoisuutta. Organisaation oppiminen käsittää sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista. Inhimillisten voimavarojen johtamisesta ja kehittämisestä (engl. Human Resource Management and Development, HRMD) puhuttaessa käsite laajenee organisaation ja työn johtamiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2004, s. 194)

Pelkkä yksikön työn tehokkuuden parantaminen ei riitä, vaan koulutuksella tulee tuottaa valmiuksia myös tulevaisuudessa kohdattavia haasteita varten. Hyvin keskeinen taito on oppia oppimaan ja arvioimaan opittua. Työtä ei myöskään voi irrottaa erilliseksi osaksi ihmisyydestä. Työssä menestyminen ja sisäisen tyydytyksen kokeminen ovat yhteydessä vahvasti koko ihmisen persoonallisuuteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöstön kehittämisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat myös työntekijän tietoisuuden lisääminen omasta urasta ja tavoitteista sekä mahdollisuus laajentaa omaa identiteettiä. Oppimista tapahtuu työelämässä niin formaalina kuin epäformaalina oppimisena. Formaalina oppimisena pidetään erilaisia koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuvia määrämuotoisia tutkintoja tai opintokokonaisuuksia. Nonformaalia taas ovat erilaiset järjestetyt oppimistapahtumat, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin. Näiden lisäksi oppimista tapahtuu kuitenkin jatkuvasti myös työssä ja työyhteisössä esimerkiksi palaverissa asioita pohdittaessa tai jokaisen omassa työssä haasteita ratkottaessa. (Viitala 2004, s. 194-195)

Henkilöstön kehittämisprosessi voidaan jakaa kolmeen keskeiseen vaiheeseen: 1. yrityksen nykyisen ja tulevan osaamistarpeen arviointiin ja vertailuun, 2. kehittämiseen ja 3. arviointiin. Oppimistarpeiden määrittely ei kuitenkaan ole asia, joka voitaisiin hoitaa keskitetysti tietystä yksiköstä käsin tai ulkoistettuna, vaan avainasemassa ovat operatiivisen toiminnan ytimessä olevat esimiehet. Kehittymistarpeita tulee arvioida jatkuvasti osana arkista toimintaa, mutta arvioinnin tukena on oltava myös järjestelmällisiä tapoja kerätä ja analysoida tietoa. Pohjana organisoidulle kehittämistarpeiden kartoitukselle toimivat usein kehityskeskustelut. Niissä keskitytään jokaisen työntekijän työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin tietyn määräajoin. Kehityskeskusteluissa yhdistyvät sekä tiedonkeruu että henkilökohtainen ohjaus.

Kehityskeskustelujen etuja ovat henkilökohtaisuus, keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto kumpaankin suuntaan ja kehittymissuunnitelman teko. Ne tukevat työntekijän osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä, mutta antavat aina myös esimiehelle tilaisuuden kehittyä esimiestyössä. Keskustelut tähtäävät osaamisen kehittämiseen, mutta myös motivaation ja ilmapiirin parantamiseen. Niiden onkin havaittu parantavan työilmapiiriä, nostavan motivaatiota, kehittävän työtä ja organisaatiota sekä parantavan kykyä hahmottaa kokonaisuutta. (Viitala 2004, s. 196-197)

Kehityskeskustelujen rinnalla käytetään osaamiskartoituksia, joiden tarkoituksena on selvittää, millaista osaamista yrityksessä on ja miten henkilöstön tulisi kehittyä, jotta se vastaisi tarpeita. Osaamiskartoituksissa lähdetään liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta, ja niiden edellyttämistä liiketoiminnallisista osaamisalueista. Näistä siirrytään ammatillisiin osaamisprofiileihin ja nykyosaamisen arviointiin. Kartoituksissa pyritään tunnistamaan osaamisessa olevat aukot ja vastaamaan niihin yhteisö-, prosessi-, tiimi- ja yksilötason kehittämissuunnitelmilla. (Viitala 2004, s. 198-199) Kehittämismenetelmiä voivat olla esimerkiksi koulutus, mentorointi, työn monipuolistaminen, vastuun lisääminen, erilaiset työkierrot ja ristiinkoulutukset sekä työn ohjaus (Viitala 2004, s. 201-206).

Työyhteisön kehittämisessä avulla pyritään parantamaan sekä työtyytyväisyyttä että tuottavuutta organisaatioissa. Kehittämisessä tärkeintä on lähteä liikkeelle koko työyhteisön tarpeista ja sitoutua kehittämiseen. Kehittämistä voidaan tehdä jatkuvasti kehittymissuuntautuneen toiminnan kautta tai erityisillä kehittämishankkeilla. Usein molempia keinoja tarvitaan, jotta kehitystoimenpiteitä saadaan tehtyä, mutta myös niiden jatkuvuus varmistettua. Joskus kehittämishankkeisiin on hyvä ottaa ulkopuolista apua tuomaan ryhtiä ja katsomaan tilannetta tuorein silmin. (Viitala 2004, s. 209-210)

Kehittämishankkeissa työyhteisön lähtötilannetta selvitetään usein työyhteisön terveyttä mittaavalla kyselyllä. Kyselyssä tarkastellaan tyypillisesti työn sisältöön ja järjestelyyn, organisaation toimintatapoihin ja organisaation ilmapiiriin liittyviä teemoja. Työn sisältö ja järjestelyt pitävät sisällään esimerkiksi työmäärän, omien vaikutusmahdollisuuksien, tavoitteiden selkeyden, työn kehittävyys ja työn epävarmuuden tarkastelua. Organisaation toimintatapoja mitataan puolestaan esimiehen toiminnan, toiminnan jatkuvan parantamisen, tiedonkulun, muutoksen

hallinnan ja koulutuksen kautta. Esimiehen toiminnassa työyhteisön terveyden kannalta tärkeinä teemoina nostetaan usein esiin esimiehen antama tuki, luottamus, ohjaus ja palaute. Organisaation ilmapiiriä kartoitetaan työilmapiiriongelmiin, ihmisten huomioonottamisen ja tasa-arvon kautta. (Viitala 2004, s. 209-210).

2.1.3 Suorituksen johtaminen

Henkilöstön johtamisen tärkeimpänä prosessina voidaan pitää suorituksen johtamista, joka luo edellytykset useille muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että yksilö, tiimi ja organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmän toimintatavat ja osaamistarpeet. Johtamisprosessi tähtää jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Suorituksen johtamisprosessin neljä ydinaluetta ovat tavoitteiden asettaminen, seuranta/valmennus, palaute ja kehittäminen. (Sydänmaalakka 2007, 81-82)

Aiemmin suorituksen johtamisesta puhuttiin suorituksen arviointina ja huomio kohdistui tavoitteiden asettamiseen ja palautteen antamiseen. Termin vaihdoksen myötä myös keskittyminen suuntautui entistä enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen eli nykyisyyden arviointiin menneisyyden sijaan. Kaikissa organisaatioissa tätä tärkeää sisällöllistä muutosta ei kuitenkaan ole välttämättä tiedostettu. (Sydänmaalakka 2007, 83)

Suorituksen johtamisen tärkeimmät välineet ovat suunnittelukokoukset (tiimi-, osasto- ja organisaatiotasolla), suunnittelu- ja kehityskeskustelut (yksilötaso) sekä päivittäisjohtaminen. Päivittäisjohtaminen luo pohjan suorituksen johtamiselle, joten sen merkitystä on hyvä korostaa. Suorituksen parantaminen voi kohdistua esimerkiksi asiakastytyytyväisyyden parantamiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kyseessä on kuitenkin jatkuva, systemaattinen ja pitkäaikainen prosessi, jossa kehittämistä katsotaan laajasta näkökulmasta. Prosessin omistajuus ei ole henkilöstöosastolla vaan linjaesimiehillä, ja myös työntekijöillä itsellään on siinä entistä vaativampi rooli. (Sydänmaalakka 2007, 83-84)

Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että hän pystyy näkemään miten hänen oma toimintansa kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen eli miten oman tehtävän tarkoitus liittyy koko organisaation tarkoitukseen. Tämän näkeminen auttaa tekemään oikeita

asioita ja sitä kautta saavuttamaan huippusuorituksia. Avaintekijöitä tässä ovat organisaation arvojen, kulttuurin, vision sekä oman yksikön tavoitteiden tunteminen. Yksilön tulee lisäksi tietää avaintehtävänsä ja se millaista osaamista niiden suorittaminen vaatii. Selkeät tavoitteet ja niihin vahva sitoutuminen vievät kohti huippusuoritusta. (Sydänmaalakka 2007, 87)

Suorituksen johtamisen tärkein työkalu ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut, jotka ovat esimiehen ja työntekijän välillä käytäviä systemaattisia ja toistuvia keskusteluja. Niiden tavoitteena on arvioida saavutetut tulokset, sopia seuraavan kauden tavoitteista, määritellä kehittämistarpeet ja tehdä kehityssuunnitelma, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä kehittää työskentelyolosuhteita ja ilmapiiriä. (Sydänmaalakka 2007, 91-92) Suorituksen arvioinnin yhteydessä on hyvä myös käsitellä tekijöitä, jotka ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista (Sydänmaalakka 2007, 94).

Päivittäisjohtaminen toimii sekä suunnittelukokousten että suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden perustana. Toisaalta kyseiset työkalut toimivat päivittäisjohtamisen apuna ohjaten ja tukien sitä. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan *”alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä”*. Alaisten tunteminen ja heidän yksilöllinen ja oikeudenmukainen johtamisensa ovat edellytyksiä hyvälle päivittäisjohtamiselle. Tällöin esimies osaa motivoida alaisiaan. (Sydänmaalakka 2007, 110)

Organisaation menestyksen edellytys on hyvä ihmisten johtaminen. *”Johtajan tehtävänä on organisoida onnistumisia.”* Onnistunut ihmisten johtaminen vaikuttaa huomattavasti työntekijöiden motivaatitasoon, joka taas vaikuttaa suoraan suoritustasoon. William Jamesin motivaatiotutkimusten mukaan alhaisella motivaatitasolla suoritustaso on vain 20-30 % ideaalisuoritustasosta, kun taas korkealla motivaatitasolla voidaan saavuttaa 80-90 % ideaalisuoritustasosta. (Sydänmaalakka 2007, 112) Suorituksen johtaminen on kytkettävä kiinteästi yrityksen muihin johtamisjärjestelmiin ja se tulee linkittää toimivaksi kokonaisuudeksi organisaation eri tasoilla. Vasta tällöin suorituksen johtaminen alkaa toimia käytännössä. (Sydänmaalakka 2007, 122-123)

2.1.4 Palveleva johtaminen

Asiantuntijatyön lisääntyessä työntekijä itse on usein oman työnsä paras osaaja. Tällöin johtaja pyrkii toimillaan voimaannuttamaan ja tulokselliseen johtamiseen, joka toteutuu

parhaimmassa tapauksessa oman henkilöstön palvelemisen kautta. (Hakanen 2011, s. 76) Palveleva johtaminen (engl. servant leadership) on uusi tutkimusalue, joka yhdistää johtamisen etiikkaan, hyveellisyyteen ja moraalisuuteen. Parrisin ja Peacheyn (2013, s. 389) kirjallisuuskatsauksen mukaan palvelevan johtamisen määritelmästä ei ole yksimielisyyttä, vaikka teoriaa on tutkittu eri konteksteissa, kulttuureissa ja teemoissa sekä erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Katsauksessaan Parris ja Peachey kuitenkin toteavat palvelevan johtamisen olevan paikkaansa pitävä ja toteuttamiskelpoinen johtamisteoria, joka auttaa organisaatioita ja parantaa niiden työntekijöiden hyvinvointia. (Parris & Peachey 2013, s. 390)

Ensimmäisenä palvelevan johtamisen käsitteen esitteli Robert K. Greenleaf kolmessa 1970-luvun alkupuolella julkaisemassaan esseessä (Parris & Peachey 2013, s. 379). Greenleaf (1977, ks. Parris & Peachey 2013, s. 379) määritteli palvelevan johtamisen, ei pelkästään johtamistekniikaksi, vaan tavaksi elää, joka alkaa siitä, että ensin tulee halu palvella (*"the natural feeling that one wants to serve, to serve first"*). Jo tuolloin Greenleaf varoitti, että palvelevaa johtamista voisi olla vaikea soveltaa ja viedä käytäntöön. Greenleafin (1977, ks. Parris & Peachey 2013, s. 379) mukaan hyvä johtaja on ensisijaisesti palvelija ja tämä on avain hänen suuruuteensa. Greenleafin (2002, s. 59) sanoin: *"able servants with potential to lead will lead, and where appropriate, they will follow only servant leaders. Not much else counts if this does not happen"*.

Palvelevan esimiehen valta-asema perustuu työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina olemiseen – ei käskysuhteisiin, oman edun tavoitteluun tai oman aseman pönkittämiseen. Hakanen teoksessa (2011, s. 77) kuvataankin palvelevaa esimiestä sanoilla *primus inter pares* eli ensimmäinen vertaistensa joukossa. Palveleva johtaminen kuvaa kokonaisvaltaista tapaa olla esimiehenä eikä vain tiettyä tapaa tehdä asioita. Palveleva esimies omistautuu palvelemiseen, jotta hänen työntekijöillään on parhaat mahdollisuudet tehdä työtään. Hän kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen. Hän pyrkii nostamaan esiin työntekijöiden vahvuuksia edistämällä heidän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä. Hän valmentaa ja rohkaisee kertomaan ajatuksia ja ideoita. Lisäksi hän kuuntelee työntekijöitä ja pyrkii vahvistamaan yhteisöllisyyttä. (Hakanen 2011, s. 77)

Kirjassaan Spears (1998, ks. Parris & Peachey 2013, s. 386) nimeää 10 ominaisuutta, jotka kuvaavat palvelevaa johtajaa. Ominaisuudet ovat kuunteleminen, empatia,

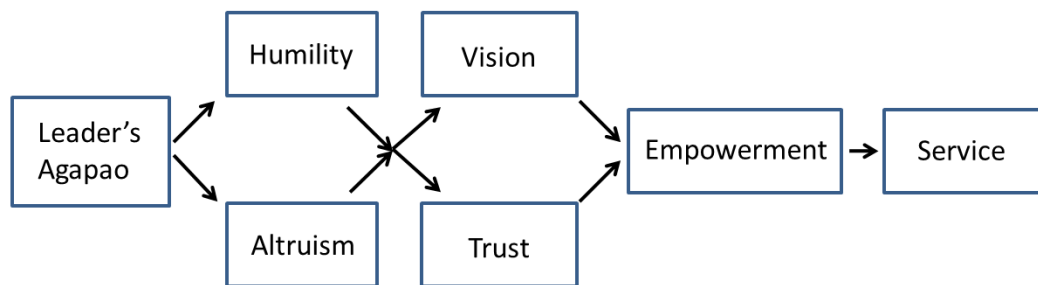
parantaminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, kaukokatseisuus, tilanhoitajuus, ihmisten kehitykseen ja kasvuun sitoutuminen sekä yhteisöllisyyden rakentaminen. Ominaisuudet on tarkemmin avattu taulukossa 1. (Spears 1998, ks. Parris & Peachey 2013, s. 386)

Taulukko 1. Palvelevan johtajan kymmenen ominaisuutta (Spears 1998, ks. Parris & Peachey 2013, s. 386).

Characteristic	Description
Listening	Automatically responding to any problem by receptively listening to what is said, which allows them to identify the will of the group and help clarify that will
Empathy	Striving to accept and understand others, never rejecting them, but sometimes refusing to recognize their performance as good enough
Healing	Recognizing as human beings they have the opportunity to make themselves and others 'whole'
Awareness	Strengthened by general awareness and above all self-awareness, which enables them to view situations holistically
Persuasion	Relying primarily on convincement rather than coercion
Conceptualization	Seeking to arouse and nurture theirs' and others' abilities to 'dream great dreams'
Foresight	Intuitively understanding the lessons from the past, the present realities, and the likely outcome of a decision for the future
Stewardship	Committing first and foremost to serving others needs
Commitment to the growth of people	Nurtures the personal, professional, and spiritual growth of each individual
Building community	Identifies means of building communities among individuals working within their institutions, which can give the healing love essential for health

Pattersonin (2003, s. 2) mallissa johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus käynnistyy johtajan *"agapaó"*:sta, joka tarkoittaa rakkautta toisia kohtaan. *"Agapaó"* muodostuu seitsemästä arvosta, jotka ovat opetettavissa oleminen, toisista huolehtiminen, kurin ja järjestyksen pitäminen, organisaation kannalta parhaan hyvän etsiminen, armon näyttäminen omassa toiminnassa, usko ihmisiin ja sellaisen paikan luominen, jossa sopu ja rauha kasvavat yhdessä organisaation kanssa. (Patterson 2003, s. 2-3; Parris & Peachey 2013, s. 387) Pattersonin malli on esitetty kuvassa 1. Tutkimukset ovat vahvistaneet malleissa esiintyneiden muuttujien käyttökelpoisuuden; luottamuksen,

valtuuttamisen, näkemyksen, pyyteettömyyden, sisäisen motivaation, sitoutumisen ja palvelun merkityksen (Parris & Peachey 2003, s. 387).



Kuva 1. Pattersonin (2003, s. 7) malli palvelevasta johtamisesta.

Palvelevasti johdetuissa organisaatioissa lisääntyvät luottamus johtajiin ja organisaatioon, alaistaidot, menettelytapojen oikeudenmukaisuus, tiimin ja johdon tehokkuus sekä yhteistyö tiimin jäsenten välillä. Palvelevan johtamisen ilmapiiri vahvistaa oikeudenmukaisen ja reilun kohtelun tunnetta, joka taas on positiivisessa yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen tai käsitykseen siitä miten työryhmiä kokonaisuutena kohdellaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus kasvattaa luottamusta palvelemaan johtajaan ja palvelevasti johdettavaan organisaatioon. Tämä johtaa avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin, joka voi lisätä tiimin jäsenten välistä yhteistyötä. Yhteistyö puolestaan luo auttamisen kulttuurin, joka kasvattaa tiimin jäsenten alaistaitoja, jonka on osoitettu parantavat organisaation suoritusta. Alaistaidoista tässä yhteydessä tärkeimpiä ovat prososiaalinen ja epäitsekäs toiminta. Palvelevan johtamisen on lisäksi todettu yleisesti ottaen lisäävän tiimien tehokkuutta ja se voi parantaa myös esimiehen tehokkuutta. (Parris & Peachey 2013, s. 386-388)

Palvelevan johtamisen on todettu myös lisäävän työntekijöiden hyvinvointia palvelevan johtamisen aiheuttaman positiivisen ilmapiirin kautta. Positiivinen ilmapiiri ja työntekijöiden hyvinvointi lisäävät puolestaan organisaatioon sitoutumista, joka taas kasvattaa työtyytyväisyyttä ja tämän seurauksena vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Palvelevat johtajat saavat nämä muutokset aikaan kehittämällä luottamusta työntekijöistä huolehtimisen kautta, joka taas rohkaisee luovuuteen, auttamisen kulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Parris & Peachey 2013, s. 386-388)

Palveleva johtaminen vaatii myös esimieheltä henkilökohtaisia voimavaroja. Palveleva johtaja on rehellinen itselleen ja muille ja hänen toimintaansa kuvastaa

oikeudenmukaisuus. Hän toimii esimiestyössä omana aitona itsenään. Hän on nöyrä tunnistaen omat vahvuutensa ja puutteensa ja osaa arvostaa ja toimia myös itseään tietävämpien ja taitavampien työntekijöiden esimiehenä. Hän on empaattinen ymmärtäen työntekijöiden erilaisia tunteita ja lähtökohtia. Hän ylläpitää ilmapiiriä, jossa myös epäonnistumiset ja virheet voidaan myöntää, käsitellä ja ottaa hyvässä hengessä opiksi. Hän osaa antaa anteeksi ja rakentaa sen kautta luottamusta, jotta työntekijät uskaltavat ideoida ja ottaa myös riskejä työssään. Vuorovaikutustilanteissa palveleva johtaja antaa kiitoksen ja kunnian sinne minne se kuuluu. Hän voimaannuttaa omiaan tukemalla työntekijöiden kehittymistä, mahdollistaa kaksisuuntaisen tiedonjaon ja rohkaisee työntekijöitä itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Hän näyttää suunnan, mutta vastuuttaa työntekijänsä varmistamalla, että he tietävät mitä heiltä odotetaan ja antamalla vastuuta ja vapautta. Hän on rohkea ja esimerkillään innostava uskaltaen ottaa riskejä, kokeillen uusia toimintatapoja, kyseenalaistaen vanhoja ja perustelemalla käsityksiään. Lisäksi hän puolustaa omiaan ylemmille tahoille, jos tarve. Palvelevaa johtajuutta verrataan usein myös tilanhoitajuuteen. Hän edistää yhteisvastuullisuutta ja kantaen vastuusta oman osansa ja toimien koko organisaation hyväksi. Toimimalla edellä mainituilla tavoilla palveleva esimies luo hyvinvointia, luottamusta, aloitteellisuutta ja uudistushakuisuutta henkilöstössä. Jokainen työntekijä on tärkeä yksilönä – ei ainoastaan osana organisaatiota. (Hakanen 2011, s. 78-81)

Työterveyslaitoksen Innostuksen spiraali (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen yhtenä osa-alueena tutkittiin palvelevaa johtamista. Hankkeen alustavien tulosten mukaan suomalainen esimies on vahvimmillaan vastuuttamisen ja anteeksiantamisen osa-alueilla. Muita matalampia arvoja havaittiin esimiehen rohkeutta ja aitoutta mittaavilla osa-alueilla. (Työterveyslaitos 2012a)

Liukkosen ym. (2006, s. 46-47) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuus on valtaamassa tilaa ylhäältä käsin säädellyltä komento- ja kontrollijohtamiselta. Hakasen (2011, s. 76) tapaan he kuitenkin korostavat, ettei se tarkoita esimiehen vallan menetystä. Vallan ilmentymä vain muuttuu, kun esimiehillä on entistä enemmän aikaa ja henkisiä resursseja omien päätehtäviensä, suunnittelutyön, tuotekehityksen ja markkinoinnin toteuttamiseen. Samalla esimiehen ja alaisen suhde muuttuu enemmän kumppanuuden suuntaan. Tähän liittyy tiiviisti käsite valmentavasta johtamisesta, jossa esimies auttaa

kaikin tavoin alaisiaan kehittymään työssään. Muuttuneen esimies-alaissuhteen myötä tiedon ja kokemuksen avoin jakaminen helpottuu tunnetasolla. (Liukkonen ym. 2006, s. 46-48)

Yksi itseohjautuvuuden osa on oman edistymisen arviointi. Työntekijät arvioivat edistymistään sen suhteen, miten hyvin he ovat onnistuneet suorittamaan tehtävänsä ja miten hyvin tehtävät ovat edistäneet tietyn tarkoituksen toteutumista. Työn mielekkyyttä toteutuu, kun työntekijä kokee suorittaneensa hyvin tarkoituksenmukaiset tehtävät. (Liukkonen ym. 2006, s. 46-48) Thomas (2000, s. 11-12) listaa neljä itseohjautuvuuden perustekijää. Ne ovat työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus edistymisestä työssä, kyvykkyyden tunne tehtävien suhteen ja valinnan mahdollisuus. Liukkonen ym. (2006, s. 51) mukaan onnistumisen tunne on yhteydessä kokemukseen merkityksellisen työn tekemisestä, mahdollisuudesta vaikuttaa työtapoihin ja -menetelmiin sekä kokemuksesta pystyvän hyviin työsuorituksiin.

2.2 Työmotivaatio

2.2.1 Yleistä motivaatiosta

Työntekijä voi tehdä työtään monenlaisella intensiteetillä. Tekemisessä voi näkyä tekemisen ilo tai toisaalta vastahakoisuus. Mielenkiinnon sytyttäjinä toimivat motiivit, jotka parhaimmassa tapauksessa aikaansaavat motivaation. Motivaatio on toiminnan sytyke. Se auttaa virittäytymään suoritukseen sekä suuntaamaan käyttäytymistä ja sen jatkuvuutta. Suorituksen onnistuminen riippuu kuitenkin kunkin yksilön valmiuksista. Motivaatio vaihtelee tilanteesta riippuen. Nykyisin motivaation ajatellaan riippuvan ennen kaikkea sisäisistä tarpeista ja ulkoiset kannusteet toimivat sitä vahvistavina tekijöinä. Toki eri motivaatiotekijöiden vaikutus riippuu yksilöstä; hänen arvoistaan, taloudellisesta tilanteestaan ja työn ulkopuolisen elämän luomista taloudellisista tarpeista. Motiivit voivat olla yksilön itsensä tiedostamia tai tiedostamattomia. (Viitala 2004, s. 150-151)

Motiivien taustalla ovat henkilön tarpeet, halut ja odotukset. Joskus motiivit voivat olla keskenään ristiriitaisia, ja niihin vaikuttavat sekä järki että tunteet. Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Lisäksi mukaan voidaan laskea työntekijän elämänvaihe, joka vaikuttaa henkilökohtaisten voimavarojen kautta. Yhtenä tärkeimmistä motivaation syntyyn vaikuttavista tekijöistä on aito mielenkiinto työtä kohtaan. (Viitala 2004, s. 151-152) Liukkonen ym. (2006, s. 34) ovat suomentaneet

alun perin Maehrin (1984) kuvauksen työn merkityksellisyyden ja motivaation yhteydestä seuraavasti: *"Merkitys on motivaation kriittinen tekijä. Panostammeko johonkin tehtävään tai suoritukseen vai emme, riippuu siitä, mitä tuo tehtävä meille merkitsee."*

Motivaatiota voidaan tutkia kolmen erilaisen, mutta toisiinsa liittyvän, näkökulman kautta. Ensimmäinen näkökulma on motivaation sisältöteoriat. Niissä tärkeässä osassa ovat tavoitteet, jotka kuvaavat käytöksen päämotiveja. Toinen näkökulma ovat motivaation prosessiteoriat, jotka kuvaavat sitä miksi tiettyjä tavoitteita tavoitellaan. Prosessiteorioissa kognitiivinen päätöksentekoprosessi vaikuttaa yksilön valintoihin tavoitteista. Kolmas näkökulma on työn rikastamisteoriat, jotka selittävät miten yksilö voidaan motivoida työskentelemään kovemmin. Rikastamisteorioissa motivaatio nähdään sosiaalisen vaikutuksen prosessina. (Huczynski & Buchanan, 2007, s. 240) Tunnetuin motivaation sisältöteoria on 1950-luvulla lähtöisin oleva Maslown tarvehierarkia. Maslow luokittelee tarpeet viidelle eri tasolle siten, että alimpana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ihminen voi edetä seuraavalle askeleelle vasta sitten, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. (Huczynski & Buchanan, 2007, s. 242; Viitala 2004, s. 154-155). Latham ja Pinderin (2005, s. 485) mukaan viime aikojen motivaatiokirjallisuutta ovat dominoineet etenkin tavoitteenasetantateoria, sosiaalinen kognitiivinen teoria ja organisaation oikeudenmukaisuuden teoria.

Viitala (2004, s. 155) johtaa motivaatioteorioiden pohjalta kolme toimintaan aktivoivan motivaation lähdettä. Lähteet ovat usko mahdollisuuteen saavuttaa tavoitteet, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen ja usko siihen, että ponnistus tuottaa palkinnon. Useissa motivaatioteorioissa ihmisen nähdään motivoituvan kokemistaan palkkioista, jotka luokitellaan tyypillisesti sisäisesti ja ulkoisesti motivoiviin tekijöihin. Sisäinen motivaatio kuvaa tilaa, jossa tyydytys syntyy itse työstä ja aikaansaannoksista. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Tällöin henkilön itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet täyttyvät. Ulkoinen motivaatio puolestaan kuvaa ulkoisten palkkioiden motivoivaa vaikutusta ihmisiin. Esimerkiksi palkka on ulkoinen motivaatiotekijä, mutta niitä ovat myös muut toisista ihmisistä riippuvat tekijät kuten arvostus, turvallisuus tai sosiaaliset suhteet.

Tavoitteen saavuttamisen jälkeen motivaatio sammuu tehden tilaa seuraaville motiiveille. (Viitala 2004, s. 153-154)

Vaikka motivaatioteorioita on moneen lähtöön, niin työmotivaatio tuskin tulee kokonaisuudessaan selitetyksi yhdelläkään niistä. Yksilön motivoitumiseen ja työsuoritukseen vaikuttavat motivaation lisäksi monet muut tekijät kuten osaaminen, psyykkiset ja fyysiset edellytykset sekä tilanne. Motivaatioteorioilla on kuitenkin paikkansa avaamassa ihmisten työkäyttäytymistä entistä syvällisemmin ja auttamassa löytämään keinoja motivaation lisäämiseen työelämässä. (Viitala 2004, s. 155)

Seuraavissa kappaleissa on esitetty kaksi klassista työn psykologista motivaatioteoriaa, joista toinen avaa työtyytyväisyyden ja -tyyttymättömyyden selittäviä tekijöitä ja toinen työn tehtävätason voimavaroja. (Hakanen 2009a, s. 26)

2.2.2 Kaksifaktoriteoria

Ensimmäinen merkittävä teoria, jossa otettiin huomioon työn luonteen motivationaalinen potentiaali, oli Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria (Hakanen 2009a, s. 27). Maslowin teorian tapaan kaksifaktoriteoria perustuu ihmisen tarpeiden tyydyttämiseen, mutta tarvehierarkiasta poiketen se erittelee tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Herzbergin näkemyksen mukaan ihmiset voidaan motivoida tekemään työnsä hyvin tarjoamalla heille hyvä työ tehtäväksi. Kaksifaktoriteoriassa työn ja ympäristön piirteet on jaettu kahteen luokkaan: motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät kuvaavat työtä itsessään eli työn piirteitä, jotka motivoivat ja tuottavat työtyytyväisyyttä. Näitä ovat työn sisältö itsessään (etenkin työn vaihtelevuus), työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkiikö ihminen työssään hyvään työsuoritukseen. (Hakanen 2009a, s. 28; Herzberg 1967; Viitala 2004, s. 156)

Hygieniatekijät puolestaan kuvaavat työn ulkoisia olosuhteita, jotka eivät voi lisätä työtyytyväisyyttä, mutta puuttuessaan voivat aiheuttaa työtyyttymättömyyttä. Hygieniatekijöitä ovat esimies-alaisuus, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Ne ovat tyyppillisesti asioita, jotka huonosti hoidettuna hiertävät työyhteisöä suuresti, mutta hyvin hoidettuna niitä tuskin huomataan. Hygieniatekijöiden tehtävä onkin ennen kaikkea poistaa työsuorituksen esteitä ja työtyyttymättömyyttä.

(Hakanen 2009a, s. 28; Herzberg 1967; Viitala 2004, s. 156) Kaksifaktoriteoria on moniulotteinen jakaessaan työn piirteet vaikutuksiltaan eri osa-alueisiin. On kuitenkin syytä huomata, että teoria ei aseta tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä toistensa vastakohdiksi eikä saman jatkumon ääripäiksi. (Hakanen 2009a, s. 28)

Kaksifaktoriteorian oheen Herzberg loi sovellusmallin, työn rikastamisen, jonka avulla teoriaa on mahdollista soveltaa työhön ja parantaa motivoitumisen edellytyksiä (Viitala 2004, s. 156) Työn rikastaminen soveltuu töihin, joissa sijoittaminen teollisuustekniikkaan ei tee muutosta liian kalliiksi, asenteet ovat huonoja, hygieniatekijöistä on tulossa turhan kalliita tai motivaatiolla on selkeä vaikutus suoritukseen. Työn rikastaminen ei ole kertaluontoinen asia, vaan jatkuvaa johdon toimintaa. Muutosten pitäisi tähdätä siihen, että työ tuodaan sille haastavuustasolle, jolla sitä tekevän henkilön kyvyt ovat. Jos henkilön kyvyt rikastamisesta huolimatta ylittävät työn vaatimukset, pystyy henkilö kuitenkin osoittamaan kykynsä paremmin työn muututtua haastavammaksi ja ansaita sitä kautta mahdollisuuden yletä korkeamman tason tehtäviin. Motivaatiotekijöiden vaikutukset kestävät paljon hygieniatekijöiden vaikutuksia kauemmin. Kaksifaktoriteoriaa on kritisoitu näytön puutteesta tai ristiriitaisista tuloksista (Hakanen 2009a, s. 28). Se ei myöskään ota huomioon työn kuormitustekijöitä eikä pysty siten selittämään työssä kuormittumista tai uupumista (Hakanen 2009a, s. 29). Herzberg (1987, s. 117) päättää Harvard Business Review:ssä ilmestyneen klassisen artikkelinsa hiukan jopa karun oloisesti sanoihin: *"If you have employees on a job, use them. If you can't use them on the job, get rid of them, either via automation or by selecting someone with lesser ability. If you can't use them and you can't get rid of them, you will have a motivation problem"*.

2.2.3 Työnpiirreteoria

Hackman ja Oldham (1980) kehittivät kaksifaktoriteoriaa entistä pidemmälle luoden työn piirremallin (engl. Job Characteristics Model). Mallin mukaan tietyillä työn piirteillä on tärkeä merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja motivaatiolle. He erottivat mallissaan viisi keskeistä piirrettä: monipuoliset ammattitaitovaatimukset, työn merkittävyys, itsenäisyys, palaute työstä ja työn kokonaisuus. Nämä piirteet yhdistettynä kunkin henkilön yksilölliseen kasvutarpeeseen voivat vahvistaa motivaation kannalta myönteisiä ja erittäin tärkeitä psykologisia tiloja kuten työn merkityksellisyyden kokemusta, vastuullisuutta ja tietoa työn tuloksista. Kyseiset tilat ovat vahvoja sisäisiä

motivaattoreita, jotka mahdollistavat työntekijän hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden. (Hackman & Oldham 1980; Hakanen 2009a, s. 29)

Kaksifaktoriteorian tapaan työn piirremalli nostaa työn voimavarat keskiöön, mutta jättää työn vaatimukset huomiotta. Myös tämä malli on saanut osittain ristiriitaisen vastaanoton. Hakanen (2009a, s. 29) nostaa esiin kysymyksen miksi ainoastaan tehtävätason voimavarat olisivat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta? Niiden rinnalle tulisi nostaa esimerkiksi hyvien johtamiskäytäntöjen sekä työtovereiden tuen ja kannustuksen merkitys. (Hakanen 2009a, s. 28)

2.3 Työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) malli

2.3.1 Työn imu

Työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuudessa puhutaan usein ilmiöstä nimeltä ”employee engagement”, ”job engagement” tai ”work engagement”. Se mitä kyseisellä termillä kulloinkin tarkoitetaan, vaihtelee hieman lähteestä riippuen. Kahn (1990) oli yksi ensimmäisiä ”engagementia” tutkineita henkilöitä (Bakker 2011, s. 265). Hän määritteli ”personal engagementin” tilaksi, jossa työntekijä on fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti täysin läsnä työssään (Kahn 1990, s. 700; Bakker 2011, s. 265). Jari Hakanen (2009a, s.3) on suomentanut Schaufelin & Bakkerin (2003, s. 4-5) määritelmän mukaisen ”work engagementin” työn imuksi. Schaufelin & Bakkerin määritelmä on nykyisin kaikista eniten käytetty työn imun määritelmä (Bakker 2011, s. 265).

Hakasen (2009a, s. 33) suomennoksen mukaan ”*työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön*”. Työn imun kolmesta ulottuvuudesta tarmokkuudella kuvataan energisyyttä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä myös vastoinkäymisten edessä. Omistautuminen kuvaa työhön sitoutumista työn merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja työn haasteellisuuden kokemusten kautta. Uppoutuminen puolestaan tarkoittaa syvää keskittyneisyyttä, paneutuneisuutta työhön sekä näistä koettua nautintoa, jolloin aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi olla hankalaa. (Hakanen 2009a, s. 33; Schaufeli & Bakker 2003, s. 4-5) Hakanen kuitenkin täsmentää, että työn imu ei kuvaa negatiivisessa mielessä ihmisen mukaansa imevää ominaisuutta, vaan aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa sekä työntekijän aktiivista ja samastuvaa suhdetta työhönsä (Hakanen 2009a, s. 33-34).

Työn imu eroaa työtyytyväisyydestä siten, että se yhdistää työstä koetun vahvan mielihyvän (omistautuminen) korkeaan aktivaatioon (tarmokkuus ja uppoutuminen). Työtyytyväisyys voidaan siten nähdä työn imua passiivisempänä työhyvinvoinnin muotona. Flow'n eli virtauksen tunne eroaa työn imusta puolestaan kestoltaan. Flow kuvaa hetkellistä huippukokemusta työstä, kun taas työn imu on sitä selvästi pysyvämpi tila, joka ei kohdistu vain yksittäiseen asiaan, tapahtumaan tai käyttäytymiseen. (Hakanen 2009a, s. 33). Työmotivaation käsitteeseen verrattuna työn imu tuo mukaan työmotivaation eli omistautumisen oheen kognition (uppoutumisen) ja affektion (tarmokkuuden). Näiden vaikutuksesta työn imu ennustaa useita aiempia käsitteitä paremmin työsuoritusta. (Bakker 2011, s. 265)

Tutkimusten mukaan työn imua kokeva henkilö on aloitteellinen ja uudistushakuinen, suoriutuu hyvin sekä työnsä muodollisista vaatimuksista että vapaaehtoisesta toiminnasta työpaikan hyväksi ("alaistaidot") ja on sitoutunut sekä työhönsä että organisaatioon (Hakanen 2009a, s. 15). Työn imun vastakohtana voidaan nähdä "boreout" eli työhön leipääntynyt työntekijä, jonka omistautuminen työlle on hiipunut sen myötä, ettei hän enää tunne tarmoa tai koe työtään tai työpanostaan merkitykselliseksi. Työuupumus ei sen sijaan ole työn imun kääntöpuoli, vaikka ne ovatkin käänteisessä yhteydessä toisiinsa. Suomessa tehtyjen tutkimusten perusteella vanhemmat työntekijät, naiset ja määräaikaiset työntekijät kokevat hieman enemmän työn imua kuin nuoremmat työntekijät, miehet ja vakinaisessa työsuhteessa olevat. Lisäksi kotona asuvat lapset vaikuttavat lisäävän työn imun kokemista. (Hakanen 2009a, s. 34)

Bakker ym. (2006) tutkivat työn imun ja työuupumuksen välittymistä tiimeissä yli 2000 työntekijää ja 85 tiimiä käsittävässä tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan tiimitason työn imu ja työuupumus ovat yhteydessä yksittäisten työntekijöiden työn imuun ja työuupumukseen, vaikka yksilön kokemat työn vaatimukset ja voimavarat on otettu huomioon tuloksissa. Henkilöt, jotka työskentelivät korkeaa työn imua kokevissa tiimeissä, raportoivat suuremmasta tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Työn imua kokevat työntekijät välittävät toisiin optimismia, positiivisia asenteita ja proaktiivista käyttäytymistä, joka edelleen loi positiivista tiimi-ilmapiiiriä. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus lisäsi energisyyden ja innostuksen kokemuksia tiimin jäsenissä. (Bakker ym. 2006, s. 482-483)

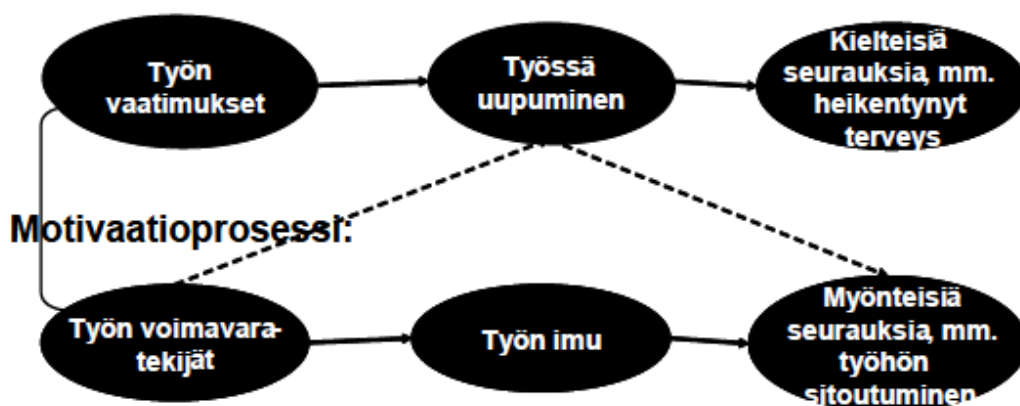
Hakasen (2009a, s. 39-40) mukaan työn imun on suomalaissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa osoitettu olevan yhteydessä useisiin myönteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin seurauksiin. Hakanen on jaotellut myönteiset seuraukset seuraavasti: työtä ja työpaikkaa koskevat asenteet ja aikomukset, aloitteellisuus ja muu vapaaehtoinen suoriutuminen työssä, työssä suoriutuminen ja työn tuloksellisuus, oppimismotivaatio ja jatkokouluttautuminen, tyytyväisyys elämään ja muun elämän hyvinvointi sekä terveys. (Hakanen 2009a, s. 39-41) Työn imun ja työn tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä on esitetty tarkemmin luvussa 2.3.4.

2.3.2 Työn vaatimukset – työn voimavarat

Hakasen (2009a, s. 15) mukaan aidon työhyvinvoinnin eli työn imun edellytyksinä ovat tietyt organisaation ja johtamisen luomat työn voimavarat, jotka vaikuttavat etenkin tyydyttämällä työntekijöiden itsenäisyyttä, yhteenliittymistä ja pärjäämistä koskevia perustarpeita. Yleisesti ottaen työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia, edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa ja virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä (Demerouti ym., 2001).

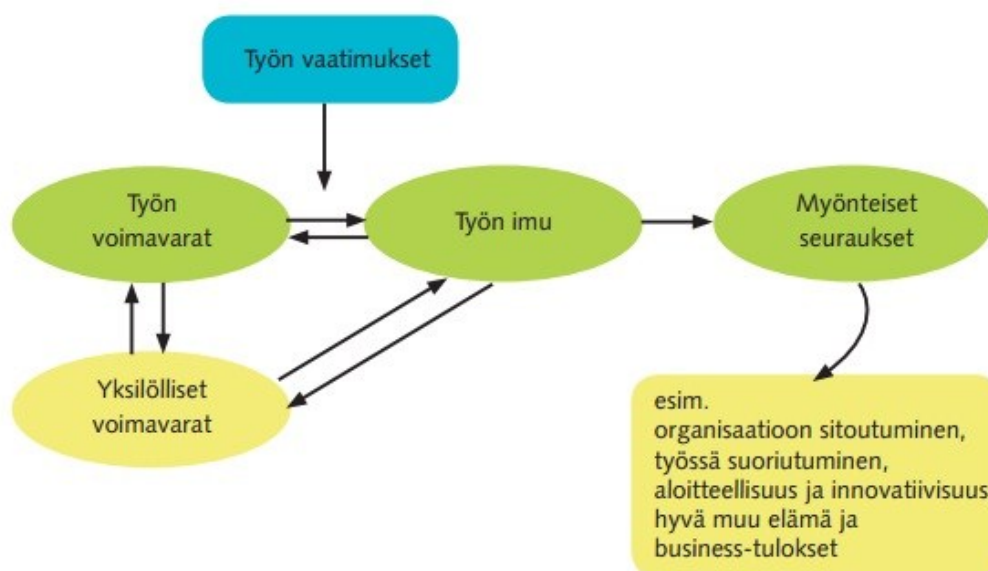
Demerouti ym. (2001) loivat työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) mallin (engl. Job Demands-Resources (JR-D) Model) kuvaamaan työuupumusta. Malli esittää, että korkeat tai epäsuotuisat työn vaatimukset ovat ensisijaisia tekijöitä suhteessa uupumukseen, kun taas työn voimavarat ovat ensisijaisia työn imun ennustajia. (Demerouti ym. 2001, s. 508) Malli on esitetty kuvassa 2.

Terveyden heikentymisen prosessi:



Kuva 2. Työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) malli (Hakanen 2009a, s. 46).

Bakker ja Demerouti (2008, s. 218) muokkasivat työn vaatimusten – työn voimavarojen mallin motivaatioprosessin pohjalta työn imua ja sen myönteisiä seurauksia kuvaavan oman mallinsa (kuva 3). Mallin mukaan työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat ennustavat työn imua joko toisistaan riippumattomina tai niiden yhteisvaikutuksessa. Erityisen suuri vaikutus niillä on työn imuun silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeita. (Bakker & Demerouti 2008, s. 218) Työn voimavaratekijöillä on korkea motivoiva potentiaali, jonka vuoksi työn palkitsevuus lisääntyy lisäten työn imua. Työn imulla on puolestaan positiivinen vaikutus muun muassa työhön sitoutumiseen ja hyvään työssä suoriutumiseen. (Hakanen 2009a, s. 47-48) Lisäksi työntekijät, jotka kokevat työn imua ja suoriutuvat hyvin työstään, pystyvät kehittämään omia resurssejaan, joka entisestään lisää työn imua luoden positiivisen kierteen (Bakker & Demerouti 2008, s. 218). Työn yksilöllisellä muokkaamisella eli ”tuunaamisella” (engl. job crafting) kuvataan työntekijän oma-aloitteisia toimia, joilla hän pyrkii lisäämään oman työn mielekkyyttä ja merkitystä työn puitteisiin ja sisältöön vaikuttamalla (Wrzesniewski & Dutton 2001, s. 179; Työterveyslaitos 2012b).



Kuva 3: Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV)–malli (Hakanen 2009b, s. 18).

Bakkerin ja Demeroutin (2008, s. 218) mallissa työn voimavaroista on nostettu esimerkin omaisesti esiin työn itsenäisyys, työsuorituksesta saatava palaute, sosiaalinen tuki ja esimiehen antama valmennus. Henkilökohtaisia resursseja kuvaavat puolestaan optimismi, minäpystyvyys, sinnikkyys ja itsetunto (Bakker & Demerouti 2008, s. 218). Työn voimavaratekijöistä ei ole kuitenkaan olemassa yhtä yleispätevää mallia, vaan eri tutkimuksissa on nostettu esiin useita erilaisia voimavaroja. Lisensiaatintutkimuksessaan Vendell (2012, s. 9) kokosi yhteen eri lähteistä kokoamiaan työn imua selittäviä tekijöitä, jotka hän jakoi työn sisäisiin ja työn ulkoisiin voimavaroihin Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta (taulukko 2). Vendellin mukaan sekä työn sisäisten että ulkoisten voimavarojen on osoitettu olevan yhteydessä työn imuun kaikilla taulukossa esitetyillä eri tasoilla. (Vendell 2012, s. 9-10) Taulukon 2 sisältämät lähdeviitteet on esitetty erillisenä luettelonaan tämän työn varsinaisen lähdeluettelon lopussa.

Taulukko 2. Työn imua selittäviä tekijöitä (Vendell 2012, s. 9).

Työn sisäiset voimavaratekijät	Työn ulkoiset voimavaratekijät
Tehtävätaso Itsenäisyys ^{4, 14, 17, 20} Työn käsityömyönteisyys ^{4, 8, 9} Työstä saatu palaute ^{4, 11, 15, 17} Työn vaatimien taitojen moninaisuus ⁶ Työn altruistisuus ⁴ Työn myönteiset tulokset ^{8, 9} Positiiviset potilaskontaktit ⁶ Työtehtävien moninaisuus ¹⁵ Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ^{17, 20} Työn kehittävyys ⁴ Työn organisoimisen taso Vaikutusmahdollisuudet ^{2, 5} Työn hallinta ^{1, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15}	Sosiaalinen taso Työyhteisön vuorovaikutus Sosiaalinen tuki ^{11, 16, 17, 20, 21} Sosiaalinen ilmapiiri ^{2, 3, 7} Ammatilliset kontaktit ^{6, 9} Arvostus ¹ Esimiehen toiminta Valtuuttava johtaminen (empowering) ¹⁹ Valmentava johtaminen (coaching) ^{16, 20} Transformationaalinen johtajuus ¹⁸ Esimiestuki ^{1, 2, 3, 5, 7} Suoritusarvio ¹⁶ Tunnustus ja palkitseminen ¹⁰ Organisaatiotaso Arvojen yhteensopivuus ¹⁰ Organisaatioilmapiiri ¹ Työpaikan ilmapiiri ⁵ Organisaatiokulttuurin ihmisläheisyys ¹² Innovatiivisuus ^{1, 2, 3, 5, 6} Innovatiivinen ilmapiiri ⁷ Tiedonkulku ^{1, 2, 3, 5, 7} Teknologia ¹⁴ Koulutus (training) ¹⁴
(Bakker ym., 2007 ¹ ; Hakanen, 2002a ² ; Hakanen, 2002b ³ ; Hakanen, 2004 ⁴ ; Hakanen, 2005 ⁵ ; Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005 ⁶ ; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006 ⁷ ; Hakanen ym., 2008a ⁸ ; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008b ⁹ ; Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006 ¹⁰ ; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006 ¹¹ ; Mauno, ym., 2005 ¹² ; Mauno, ym., 2007 ¹³ ; Salanova, Agut, & Peiró, 2005 ¹⁴ ; Salanova & Schaufeli, 2008 ¹⁵ ; Schaufeli & Bakker, 2004 ¹⁶ ; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009 ¹⁷ ; Tims ym., 2011 ¹⁸ ; Tuckey ym., 2012 ¹⁹ ; Xanthopoulou ym., 2007 ²⁰ ; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2008 ²¹)	

* Voimavaratekijöiden yhteys työn imuun on todettu pitkittäistutkimuksena

Hakasen (2009a, s. 58) selvityksen mukaan tie kukoistavaksi työpaikaksi aukeaa myönteisillä ja voimavaralähtöisillä toimintakäytännöillä ja -kulttuurilla. Yritysten on samanaikaisesti mahdollista edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua että organisaation menestystä. Työn imun ja työnvoimavarojen vahvistamisen tulee olla koko organisaation strateginen valinta, joka ulottuu kaikkeen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Ensiarvoisen tärkeää on tunnistaa vahvuudet (=työn voimavarat) ja potentiaalit (=uinuvat voimavarat) sekä kartoittaa mahdolliset työn kuormittavat vaatimuksia. Vasta sen jälkeen niitä on mahdollista ylläpitää, vahvistaa tai kehittää. Työn kuormittavuustekijöiden selvittämiseen ja työn imun mittaamiseen on olemassa valmiit menetelmät, mutta työn voimavarojen kartoittamiseen vastaavia ei vielä ole. (Hakaniemi 2009a, s. 58-59)

2.3.3 Työn imun yhteys tuottavuuteen

Hakasen (2009a, s. 3) mukaan business- ja HR-maailmassa ”work engagement” on viime vuosina laajalti nähty avaintekijäksi suhteessa yritysten taloudelliseen menestykseen ja työntekijöiden pysymiseen saman organisaation palveluksessa. ”Work/employee engagementin” –käsitettä on 2000-luvulla markkinoitu etenkin HR-ammattilaisten ja liike-elämän konsulttien toimesta inhimillisen pääoman ja yrityksen henkilöstön jopa arvokkaimpana ominaisuutena, joka johtaa hyviin taloudellisiin tuloksiin. (Hakaniemi 2009a, 31) Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä on tutkittu monista eri näkökulmista.

Goffeeen ja Jonesin (2013, s. 99-100) mukaan työntekijöiden kannalta unelmien organisaatiolla on kuusi yhteistä nimittäjää. Unelmien organisaatiossa jokainen voi olla oma itsensä, työntekijöille kerrotaan aidosti mitä tapahtuu, jokaisen vahvuuksia tuetaan, yrityksen tulee edustaa jotain merkityksellistä, päivittäisen työn tulee olla itsessään palkitsevaa ja typeriä sääntöjä ei saa olla. Artikkelin mukaan Hay Groupin tekemässä tutkimuksessa vahvasti sitoutuneet työntekijät ylittivät keskimäärin 50 % todennäköisemmin odotukset kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät. Lisäksi yritykset, joiden työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita, ovat selkeästi tuottavampia kuin yritykset, joissa on vähiten sitoutuneet työntekijät. Tämä näkyy 54 % erona työntekijöiden pysyvyydessä, 89 % erona asiakastyytyväisyydessä ja nelinkertaisena erona liikevaihdon kasvussa. Goffee ja Jones kertovat myös London Business Schoolissa työskentelevän kollegansa Dan Cablen tutkimuksista, joissa hän on osoittanut, että ne työntekijät, jotka

kokevat voivansa aidosti olla omia itsejään työpaikalla sitoutuvat vahvemmin organisaatioon, suoriutuvat paremmin tehtävistään ja ovat taipuvaisempia auttamaan toisia. (Goffee & Jones 2013, s. 99-100)

Harter, Hayes ja Schmidt (2002, s. 268) tutkivat työntekijöiden tyytyväisyyden, sitoutumisen ja liiketoiminnan tulosten välisiä yhteyksiä liiketoimintojen yksikötasolla. Tutkimuksissaan he käyttivät Gallup Workplace Audit –kyselyä, joka sisältää kaksitoista työntekijöiden käsityksiä eri työn piirteistä mittaavaa muuttujaa sekä niiden perusteella muodostettavan yleistä tyytyväisyyttä kuvaavan muuttujan. Mittari kehitettiin mittaamaan nimenomaan sellaisia työn piirteitä, jotka ovat tärkeitä ja joihin liiketoimintayksikköjen esimiesten ja johtajien on mahdollista vaikuttaa. Tutkijoiden näkemyksen mukaan mittari, jonka muuttujat käyvät sekä työntekijöiden että johtajien järkeen, on kriittisen tärkeä sen kannalta, että työntekijät ja johtajat hyväksyvät tulokset ja ovat motivoituneita tarttumaan toimeen saadun palautteen perusteella. Liiketoiminnan tuloksia puolestaan mitattiin asiakastyytyväisyyden, yksikön tai yrityksen tuloksen, työntekijöiden vaihtuvuuden ja tapaturmien kautta. (Harter ym. 2002, s. 268-273)

Harterin, Hayesin ja Schmidtin meta-analyysin pohjana käytetty Gallup-aineisto käsittää kaikkineen 42 tutkimusta, jotka on tehty 36 eri yrityksessä. Vastaajia oli yhteensä 198 514. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen ovat yhteydessä merkittäviin liiketoiminnan tuloksiin siinä laajuudessa, että niitä voidaan pitää merkittävinä monille organisaatioille ja yleistettävänä erilaisille yrityksille. Vahvimmin tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen olivat yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuus, asiakastyytyväisyys ja turvallisuus. Lisäksi korrelaatiot olivat positiivisia ja yleistettävissä myös suhteessa tuottavuuteen ja kannattavuuteen, mutta muita tekijöitä vaatimattomammilla tilastollisilla merkitsevyystasoilla. Erot merkitsevyudessa voivat kuitenkin selittyä sillä, että viimeksi mainittuihin tekijöihin vaikuttavat myös monet muut työntekijöihin suoranaisesti liittymättömät tekijät. (Harter ym. 2002, s. 270-276)

Harterin ym. (2010) myöhempi tutkimus syventyy samaan aiheeseen kuin aiempi tutkimus, mutta tarkastelee tarkemmin syy-seuraussuhteiden suuntia. Pitkittäistutkimuksen aineisto koostuu kaikkineen 2178 liiketoimintayksikön ja 141 900 vastaajan aineistosta, jotka on kerätty 10:stä eri yrityksestä kuudelta eri toimialalta. Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden näkemykset työhön liittyen ennustavat

organisaation kannalta tärkeitä tuloksia ja, että syysuhteen suunta on nimenomaan siten, että työntekijöiden positiiviset kokemukset johtavat hyviin tuloksiin eikä toisinpäin. Erityisesti tämä näkyy suhteessa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja asiakkaiden uskollisuuteen. Tarkasteltaessa taloudellisia tuloksia tulokset kertovat osittain vastavuoroisesta syy-seuraussuhteesta. Tutkijoiden mukaan on hyvä huomioida, että kyseinen suhde vaikuttaa olevan tunnusomainen nimenomaan suhteessa kunkin organisaation koettuun kokonaistyytyväisyyteen, kokemukseen sopivista tarvikkeista ja laitteista, mahdollisuudesta tehdä sitä mitä parhaiten osaa, tunnustuksen saamisesta ja välitetyksi tulemisen kokemuksesta. Vastavuoroisen syy-seuraussuhteen tiettyjen työolojen ja taloudellisen suorituksen välillä ehdotetaan johtuvan siitä, että silloin, kun liiketoimintayksiköillä on enemmän työntekijöitä, joilla on oikeat työvälineet tehdä työtään, jotka ovat parhaiten kykyihinsä sopivissa tehtävissä, kokevat saavansa tunnustusta ja tulevansa välitetyksi, suoriutuvat todennäköisesti paremmin taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Toisaalta silloin, kun yksiköllä on hyvä taloudellinen tilanne, se pystyy todennäköisesti sijoittamaan hyviin työvälineisiin ja palkkaamaan riittävästi väkeä, jotta työntekijät voivat erikoistua siihen missä he ovat hyviä. (Harter 2010, s. 378-388)

Xanthopoulou ym. (2009) selvittivät kuinka päivittäiset vaihtelut työn voimavaroissa kuten työn itsenäisyydessä, valmentamisessa ja tiimihengessä olivat yhteydessä työntekijätason henkilökohtaisiin resursseihin, työn imuun ja taloudelliseen tuottavuuteen. Tutkimukseen osallistui 42 pikaruokayrityksen työntekijää kirjoittamalla päiväkirjaa vähintään viiden perättäisen työpäivän ajalta ja vastaamalla kyselyyn. Taloudellisena mittarina käytettiin tietyn vuoron aikana ansaittua kokonaisrahamäärää. Päivätason työn voimavaroilla todettiin olevan yhteys työn imuun henkilökohtaisten voimavarojen kautta. Päivittäisellä valmentamisella oli suora positiivinen yhteys päivittäiseen työn imun kokemiseen, joka vuorostaan ennusti päivittäisiä taloudellisia tuloksia. Lisäksi edellisten päivien valmennuksella oli positiivinen viiveellinen vaikutus seuraavien päivien työn imuun ja taloudellisiin tuloksiin. Vaikutus työn imuun välittyi ennen kaikkea seuraavina päivinä koetun optimismin kautta. (Xanthopoulou ym. 2009, s. 183-200)

Bergström (2011) on väitöskirjatutkimuksessaan tarkastellut sujuvuuskokemuksia tietointensiivisessä yksilö- ja yhteistyössä. Sujuvuudella Bergström tarkoittaa

”suunniteltua, tehokasta ja tavoitteellista työnkulkua, joka saadaan näkyväksi sujuvuuskokemuksia tarkastelemalla”. Bergströmin mukaan yksilön sujuvuuskokemukset ovat osittain riippumattomia ympäristöstä. Sujuvuuskokemuksiin näyttävät vaikuttavan ympäristöä enemmän henkilön kokemukset omista tunteistaan, joihin taas vaikuttavat erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät. Laukaisevien tekijöiden vaikutus riippuu työn sisällöstä ja tavoitteista, tietointensiivisen työn yleisestä luonteesta, työtovereista sekä asenteista työskentelypaikkaa kohtaan. Näiden lisäksi myös henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat sujuvuuteen. Henkilön yksilöllinen tausta yhdessä henkilökohtaisen lähestymistavan ja asenteen kanssa saattavat olla esteenä sujuvuuskokemuksille. (Bergström 2011, s. 143)

Bergström esittää sujuvuuskokemusten olevan ydinkonsepti tuotettaessa positiivisia tuloksia tietointensiivisessä yksilö- ja yhteistyössä. Positiivisilla tuloksilla viitataan tehokkuuteen ja optimaaliseen mielentilaan, joka vaikuttaa olevan yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen. Bergströmin mukaan sujuvuutta pitäisi arvioida yhtä tärkeänä tekijänä tietointensiivisessä työssä kuin tuottavuutta ja tehokkuutta. (Bergström 2011, s. 143)

Väitöskirjassaan Bergström kokoaa aiempien tutkimusten ja väitöskirjassaan tutkimiensa tapausten ympärille analyyttisen viitekehyksen tarkastella sujuvuuskokemuksia ja niihin vaikuttaneita tekijöitä. Tekijät, jotka vaikuttavat positiivisesti sujuvuuskokemuksiin tietotyöntekijän yksilötyössä, ovat Bergströmin mukaan sopiva fyysinen työpaikka ja positiivinen asenne taitoja, kykyjä, työoloja (jne.) kohtaan. Fyysinen työpaikka edistää sujuvuuskokemuksia, jos se on rauhallinen. Positiivinen asenne aiemmin mainittuja seikkoja kohtaan taas vaikuttaa sen kautta, että se aiheuttaa kokemuksen tehokkuudesta. Negatiivisesti yksilötyön sujuvuuskokemuksiin vaikuttavat epäsojiva fyysinen työpaikka sekä negatiivinen asenne työtä, yhteisöä tai organisatorisia asioita kohtaan. Fyysisen paikan vaikutus tulee esiin silloin, kun laitteet tai yhteydet toimivat huonosti, tiettyä paikkaa kohtaan on negatiivisia asenteita, paikassa tulee keskeytyksiä tai työ on sirpaleista tai muut aiheuttavat melua. Negatiiviset asenteet työtä, yhteisöä ja organisatorisia seikkoja kohtaan johtuvat rutiineista, byrokratiasta tai organisaatiokulttuureiden välisistä konflikteista. (Bergström 2011, s. 115)

Tietotyöntekijöiden yhteistyön mahdollistavia tekijöitä tutkimuksen mukaan ovat sopiva fyysinen työpaikka sekä johdon tuki. Fyysinen työpaikka vaikuttaa sen kautta onko se

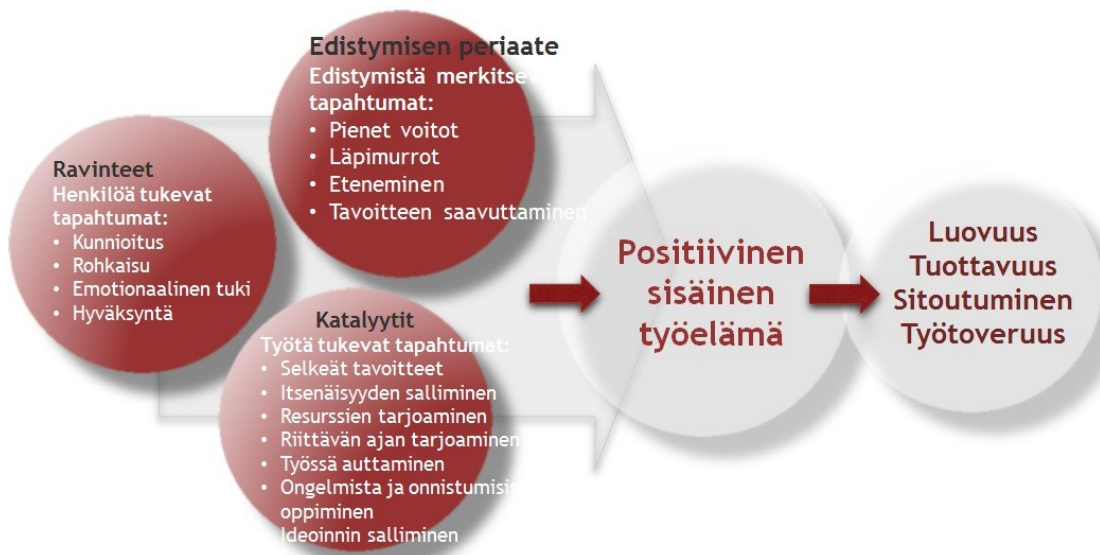
ergonomisesti sopiva yhteistyöhön ja tarjoaako se mahdollisuuksia kasvokkain tapaamisiin. Johdon tuen merkitys taas selittyy esimiehen positiivisen lähestymistavan, asenteen ja ymmärryksen tai luottamuksen kautta. Yhteistyöhön negatiivisesti vaikuttavia asioita ovat johtamisen ongelmat, epäsopiva fyysinen työpaikka sekä työkavereiden negatiivinen vaikutus. Johtamisen ongelmat vaikuttavat johdon puutteellisen tuen, huonon johtamisen tai huonosti johdetun sisäisen yhteistyön kautta. Fyysinen työpaikka vaikuttaa negatiivisesti, kun tarjolla ei ole fyysisiä tiloja luottamuksellisille keskusteluille ja tapaamisille tai työn teolle. Työtovereiden negatiivisen vaikutuksen takana ovat erilaiset haasteet kollegoiden välillä. (Bergström 2011, s. 115)

Väitöskirjassaan Bergström avasi tarkemmin tietotyöntekijöiden yhteistyön sujuvuuskokemuksiin liittyviä edistäviä tekijöitä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltavat henkilöt kokivat esimiehen tukevan heitä silloin, kun esimiehellä oli positiivinen lähestymistapa asioihin, positiivinen asenne erilaisia asioita ja yksilöitä kohtaan ja kyky ymmärtää alaisten työtä. Tämä johti alaisten kokemuksiin itsenäisyydestä, joka edelleen johti kokemuksiin sujuvasta yhteistyöstä, ammatillisista synergioista ja positiivisesta organisaatioilmapiiristä. Itsenäisyyden kokemus tuli ilmi itsenäisinä päätöksinä, itsenäisesti hyväksyttyinä sopimuksina ja itsenäisesti ratkaistuina ongelmina. Työntekijät, jotka kokivat itsenäisyyttä, kokivat esimerkiksi, että yhteistyö esimiehen kanssa oli luonnollista ja ongelmatonta, avoin ja ammattimainen suhde sai aikaan synergioita ja yhteisiä tavoitteita esimiehen kanssa ja, että organisaatiossa vallitseva positiivinen ilmapiiri oli osittain esimiehen positiivisen asenteen ansiota. Esimiehen koettiin tukevan alaisiaan myös silloin, kun alaiset kokivat luottamusta esimiestään kohtaan. Luottamus oli edellytys alaisen ja esimiehen väliselle sujuvalle yhteistyölle. Henkilöt, jotka kokivat luottamusta esimieheensä, käyttivät ilmaisuja kuten ”kunnioitus”, ”rohkaisu”, ”voimaannuttaminen”, ”palaute” sekä ilmaisuja kuten ”sopivat rajat” ja ”ei tarvetta kontrollille”. Sujuvan yhteistyön kannalta nostettiin esiin asioita kuten ”esimiehen tukea antavat päätökset”, ”avoin ja rakentava yhteistyö”, ”valmennus-henkinen suhde esimiehen kanssa” ja ”selkeästi määritellyt tavoitteet ja resurssit”. (Bergström 2011, s. 84)

2.4 Positiivisen sisäisen työelämän malli

2.4.1 Positiivinen sisäinen työelämä

Amabilen ja Kramerin (2012) kirja ”Pienet suuret teot – Opi johtamaan kehitystä” perustuu heidän näkemyksiinsä ja tuloksiinsa yli 30-vuotisen tutkimuksen pohjalta. Tärkein painoarvo kirjassa on uusimmissa Harvardin yliopistossa toteutetuissa tutkimuksissa, joissa he syventyivät tutkimaan seitsemän yrityksen työntekijöiden sisäisiä työelämiä muokkaavia päivittäisiä tapahtumia. Tutkimus perustuu lähes 12000 yksittäiseen päiväkirjaraporttiin. Amabilen ja Kramerin mukaan sisäinen työelämä muodostuu näkemyksistä (työpäivän tapahtumien ymmärtäminen), tunteista (työpäivän tapahtumiin reagoiminen) sekä motivaatiosta (halu tehdä työtä). He kuvaavat sisäistä työelämää rikkaaksi ja moninaiseksi ilmiöksi, joka vaikuttaa ihmisten suoritukseen neljällä tasolla. Nämä tasot ovat luovuus, tuottavuus, työhön sitoutuminen ja työtoveruus. Sisäiseen työelämään vaikuttavat jokapäiväiset tapahtumat työpaikalla. Tärkeimmät vaikuttavat tekijät voidaan luokitella avainkolmikoksi: edistyminen merkityksellisessä työssä, katalyytit ja ravinteet. Avainkolmikon negatiiviset puolet eli takaiskut työssä, estäjät ja myrkyt puolestaan murentavat selkeästi sisäistä työelämää. Negatiiviset tapahtumat ovat positiivisia voimakkaampia silloin kuin muut tekijät ovat tasapainossa. Sisäinen työelämän malli on kuvattu kuvassa 4. (Amabile & Kramer 2012, s. 10-15).



Kuva 4. Positiivisen sisäisen työelämän malli (mukaeltu Amabile & Kramer 2012, s. 93).

2.4.2 Edistymisen periaate

Amabile ja Kramer totesivat tutkimuksiensa perusteella, että kaikista sisäiseen työelämään vaikuttavista positiivisista tapahtumista edistyminen merkityksellisessä työssä oli voimakkain. He antoivat nimen ”edistymisen periaate” edistymisen ensisijaisuudelle kolmen avainvaikuttajan joukossa. (Amabile & Kramer 2012, s. 15)

Asiaa tutkiessaan Amabile ja Kramer jäivät pohtimaan - olivatko edistymiseen liittyvät löydökset ilmiselviä vai oliko niillä uutuusarvoa. Tämän johdosta he tekivät kyselyn 669 johtajalle, jotka rankkasivat tärkeysjärjestykseen viisi tunnetiloihin ja motivaatioon vaikuttavaa tekijää. Neljä viidestä väitteestä olivat perinteisten johtamisoppien tekijöitä: tunnustus, kannusteet, ihmisten tuki sekä selkeät tavoitteet. Viides tekijä puolestaan oli ”edistymisen tukeminen töissä”. Kyselyn perusteella saatiin varmuus, että millään johdon tasoilla edistymisen voimaa ei tunnistettu. Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden joukossa edistymisen oli arvioitu vähiten tärkeäksi tekijäksi ja tunnevaikuttajien joukossa kolmanneksi. Vain 5 prosenttia vastaajista tunnisti edistymisen tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. (Amabile & Kramer 2012, s. 96)

Amabilen ja Kramerin mukaan edistyminen ja takaiskut ovat tärkeitä, koska työ merkitsee työntekijöille hyvin paljon. Työn on osa ihmisyyttä. He selittävät edistymisen tärkeyttä minäpystyvyyden kautta. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan sitä, että ihminen uskoo siihen, että hän yksilönä pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta vaaditut tehtävät. Minäpystyvyyden tarve selittää sen, miksi edistyminen päivittäisessä työssä nousee tärkeimmäksi positiivista sisäistä työelämää stimuloivaksi avaintapahtumaksi. Samasta syystä myös takaiskut työssä ovat erityisen haitallisia. Ihmisten saavuttaessa tai lähestyessä henkilökohtaisesti merkityksellisiä tavoitteita heidän odotuksensa ja todellisuuden tulkintansa kohtaavat. Tämä johtaa hyvän olon syntymiseen ja minäpystyvyyden tunteen kasvamiseen, jolloin henkilö saa lisää kierroksia seuraavaa tehtävää varten ja mielen on helpompi siirtyä seuraavaan asiaan. Edistyminen tukee motivaatiota ja auttaa ihmisiä hyväksymään reippaammin vaikeita haasteita ja jaksamaan pidempään. (Amabile & Kramer 2012, s. 98-99)

Edistyminen eli tehtävien tekeminen ei kuitenkaan yksin riitä edistymisen periaatteen toteutumiseen, vaan työ täytyy kokea myös merkitykselliseksi. Työn ei tarvitse olla yhteiskunnallisesti merkittävää, vaan oleellista on se, että yksikö näkee työnsä tuottavan arvoa jollekin tai jollekulle, jolla on väliä. Työ voi siis olla henkilökohtaisesti

merkityksellistä, jos sen kokee tärkeäksi esimerkiksi itsensä, tiimensä tai perheensä kannalta. (Amabile & Kramer 2012, s. 101-103)

Amabilen ja Kramerin mukaan suurin osa nykyorganisaatioiden töistä on merkityksellisiä, mutta johtajien tulisi kuitenkin varmistaa, että työntekijät tietävät työnsä merkityksen ja ennen kaikkea heidän tulisi välttää toimia, jotka mitätöivät työn arvon. Tutkimuksessaan he erottivat neljä tapaa, joilla työn merkityksellisyys onnistutaan useimmiten mitätöimään. Nämä olivat: tehdyn työn tai ideoiden sivuuttaminen johdon tai työtovereiden toimesta, oman työnsä omistajuuden menettäminen, epäily siitä, että se minkä eteen tekee työtä ei tule koskaan näkemään päivänvaloa ja se, että henkilö tuntee itsensä ylipäteväksi tehtävään, jota tekee. (Amabile & Kramer 2012, s. 104-105)

Tutkimuksensa perusteella Amabile ja Kramer näkevät edistymisen silmukan huippusuoritukseen yltävien yritysten salaisena aseena. Heidän mukaansa edistyminen voimistaa sisäistä työelämää (edistymisen periaate) ja positiivinen sisäinen työelämä puolestaan lisää edistymistä (sisäisen työelämän vaikutus). Tästä syntyy hyvänkierre, joka synnyttää johtajien ja työntekijöiden välille win-win -tilan. Työntekijät edistyvät päivittäin ja tämä parantaa sekä organisaation menestystä että työntekijöiden sisäisten työelämien laatua. Toisaalta on hyvä tiedostaa, että edistymisen silmukan negatiivinen muoto synnyttää noidankehän, jossa sisäisen työelämän tai edistymisen laskiessa toinen seuraa perässä. (Amabile & Kramer 2012, 106-107)

2.4.3 Katalyytit

Sisäisen työelämän avainvaikuttajista toiseksi tärkein edistymisen periaatteen jälkeen on katalyytit. Amabile ja Kramer kuvaavat katalyytit miksi tahansa asioiksi, jotka suoraan mahdollistavat työn valmistumisen ajoissa, luovasti ja laadukkaasti. Estäjä puolestaan kuvaa katalyytin puuttumista tai sen negatiivista muotoa. Katalyytit tukevat työn edistymistä ja niistä tärkein on selkeät tavoitteet. Jo pelkkä tietoisuus katalyyttien läsnäolosta tai puuttumisesta vaikuttaa välittömästi sisäiseen työelämään ennen kuin ne käytännössä vaikuttavat itse työhön. Esimerkiksi tieto selkeistä tavoitteista, riittävistä voimavaroista tai avuliaisista kollegoista antaa nostetta sekä näkemyksille työstä että motivaatiolle tehdä työ hyvin. Vastaavasti ihmisten ajatukset, tunteet ja draivi alkavat välittömästi laskea, jos tavoitteet muuttuvat epäselviksi tai resursseja evätään.

Vaikutukset työntekijöiden sisäisessä työelämässä näkyvät siis heti, mutta edistymiset ja takaiskut seuraavat viiveellä. (Amabile & Kramer 2012, s. 110-111)

Katalyytit ovat työtä tukevia tapahtumia kuten selkeiden tavoitteiden asettaminen, itsenäisen toimivallan salliminen, resurssien tarjoaminen, riittävän ajan tarjoaminen, työssä auttaminen, ongelmista ja onnistumisista oppiminen sekä ideoinnin salliminen. Katalyyttien negatiivinen muoto ovat estäjät ja ne kuvaavat tapahtumia, jotka suoraan haittaavat projektityötä. (Amabile & Kramer 2012, s. 15, 93)

Selkeiden tavoitteiden asettaminen tukee sisäistä työelämää, koska tavoitteet auttavat työntekijöitä tietämään työnsä päämäärät ja tarkoituksen. Itsenäisen toimivallan salliminen puolestaan kuvaa sananvaltaa omassa työssä eli tunnetta siitä, että kokee määräävänsä itse asioistaan, mikä lisää sisäistä motivaatiota. Lisäksi luovuus lisääntyy, kun henkilö voi vapaasti valita miten työnsä tekee. Tärkeää on myös se, että työntekijä kokee päätösten olevan pitäviä, eikä hänen tarvitse epäillä tai pelätä johdon systemaattisesti ohittavan niitä. Resurssien tarjoaminen tarkoittaa tarpeellisten työvälineiden, rahoituksen, tietojen, materiaalien ja henkilöiden pitämistä riittävällä tasolla. Resursseja ei tarvitse tarjota ylenpalttisesti, mutta kun niitä on työn teon kannalta riittävästi, työntekijät kokevat organisaation arvostavan heidän työtään eivätkä koe joutuvansa tuhlaamaan aikaa kerjäämiseen tai ”hanttihommien” tekemiseen. Katalyyteistä riittävän – muttei liiallisen – ajan tarjoaminen tarkoittaa sitä, että alhainen tai keskimääräinen aikapaine vaikuttavat optimaalisesti positiivisten ajatusten, tunteiden ja draivien ylläpitämiseen. Liian tiukat aikarajat tai suuret työkuormat tekevät työntekijöistä stressaantuneita, onnettomia ja heikosti motivoituneita. Toisaalta olematon aikapaine voi aiheuttaa tylsistymistä ja huonontaa sitä kautta sisäistä työelämää. Työssä auttaminen voi ilmentyä esimerkiksi ideapalaverina tai yhteistyönä kollegan kanssa. Työntekijät lannistuvat, jos apua ei ole saatavilla, turhautuvat, jos projektille tärkeä taho ei sitä tarjoa tai raivostuvat, jos kokevat jonkun jarruttavan aktiivisesti heidän työtään. (Amabile & Kramer 2012, s. 112-114)

Amabilen ja Kramerin mukaan sisäinen työelämä on selkeästi positiivisempi, kun ongelmiin ja onnistumisiin suhtauduttiin oppimisen näkökulmasta. Ongelmia ja epäonnistumisia ei kannata sivuuttaa eikä niistä tule rangaista, vaan ne tulee kohdata suoraan, analysoida ja tehdä suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi tai asiasta oppimiseksi. Yhtälailla onnistumiset on syytä analysoida ja juhlia pieniäkin onnistumisia,

jotta ne eivät jää huomaamatta tai niiden arvo ei tule kyseenalaistetuksi. Organisaatioissa, joissa vallitsee psykologinen turvallisuus, ihmiset oppivat paremmin ja jatkavat eteenpäin onnistumisten jälkeen kuin yrityksissä, joissa tätä ei ole. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan organisaatioilmapiiriä, jossa ihmisiä kiitetään virheiden huomaamisesta tai myöntämisestä häpäisemisen sijaan. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri onkin edellytys innovatiivisen työn tekemiselle, jossa riskejä on otettava. Katalyyteistä viimeinen, ideavirtojen salliminen, tarkoittaa sitä, että johtajat kuuntelevat työntekijöitään, rohkaisevat vilkasta keskustelua eriävistä näkökulmista ja kunnioittavat rakentavaa kritiikkiä. Uusien ideoiden kritisointi tai keskustelun tyrehdyttäminen johtavat työntekijöiden sulkeutumiseen itseensä, jolloin pelokkaat tunteet, negatiiviset näkemykset työympäristöstä ja typistynyt motivaatio saavat jalansijaa. (Amabile & Kramer 2012, s. 112-114)

Yleisesti ottaen Amabile ja Kramer totesivat, että katalyytit ja estäjät syntyvät organisaation ilmapiiristä eli vallitsevista normeista, jotka muokkaavat ihmisten käytöstä ja odotuksia. Ilmapiirivoimista tärkeimmät ovat huomaavaisuus ihmisiä ja heidän ideoitaan kohtaan, yhteistyötä tukevat systeemit ja toimintatavat sekä kommunikaatio. Ilmapiirin luovat organisaation perustajat ja johtajat sanojensa ja tekojensa kautta. (Amabile & Kramer 2012, s. 116-117)

2.4.4 Ravinteet

Kolmas sisäisen työelämän avainvaikuttajista on ravinteet ja niiden vastakohtana myrkyt. Ravinteet kuvaavat henkilöä tukevia tapahtumia, kuten kunnioitus, rohkaisu, emotionaalinen tuki ja hyväksyntä. Myrkyt ovat henkilöiden välisiä tapahtumia, jotka horjuttavat työtä tekeviä ihmisiä. Ravinteet siis kuvaavat ihmiskontakteja, joita kaikki kaipaavat töissä ja ne vaikuttavat työssä edistymiseen epäsuorasti vaikuttamalla kaikkiin kolmeen sisäisen työelämän osa-alueeseen: näkemyksiin, tunteisiin ja motivaatioon. (Amabile & Kramer 2012, s. 46, 93, 138)

Ravinteet saavat ihmisten sisäiset työasenteet kukoistamaan, mikä lisää työssä edistymisen todennäköisyyttä. Eniten ravinteet vaikuttavat lisäämällä työn merkityksellisyyttä. Merkityksellisyys lisääntyy, kun ihmiset välittävät työtovereistaan ja haluavat menestyä heidän takiaan. Ravinteista ensimmäinen on kunnioitus. Kunnioitus syntyy johdon toimista, kuten tunnustuksen antamisesta, aidosta kiinnostuksesta työntekijän ajatuksia kohtaan, rehellisestä toiminnasta sekä asiallisesta käytöksestä.

Rohkaisu ruokkii sisäistä työelämää johtajien oman innokkuuden, työn tärkeydestä annettujen lausuntojen ja työntekijöiden kykyä kohtaan osoitetun luottamuksen kautta. Emotionaalinen tuki auttaa kokemaan tunteet perusteltuina ja saa ihmiset kokemaan, että heillä on parempi yhteys toisiinsa. Johtajien olisi hyvä pystyä tunnistamaan ihmisten surut ja turhautumiset liittyivätpä ne sitten työtapahumiin, teknisiin ongelmiin tai henkilökohtaisen elämän tapahtumiin. Tunnistamalla tunteet ihmiset voivat tehdä paljon negatiivisten tunteiden vähentämiseksi ja positiivisten lisäämiseksi. Vielä arvokkaampaa on, jos johtaja osoittaa empatiaa. Tunnetilojen havainnoiminen ei aina ole helppoa, mutta jokaisen johtajan tulisi pitää silmät ja korvat avoinna erilaisten tunneilmaisujen ja vahvoja tunteita herättävien tapahtumien varalta. Nykypäivän organisaatioissa ravinteista neljäs, yhteenkuuluvuus, saattaa tulla haastavaksi etätöiden ja virtuaalitiimien valloittaessa tilaa. Ihmisillä on tarve muodostaa side työkavereihin, joka parhaimmillaan ilmenee työtovereiden välisenä luottamuksena, arvostuksena ja jopa kiintymyksenä. Esimiehet voivat edesauttaa yhteenkuuluvuutta tarjoamalla tilaisuuksia tutustua toisiinsa ja pitää hauskaa yhdessä. Yhteenkuuluvuuden tunne voi parantaa myös ideoiden syntymistä ja lisätä yhteistyötä. Esimiehet luovat toiminnallaan perustan työntekijöiden keskinäisille ravinteille. Perusta syntyy positiivisen organisaatioilmapiiirin luomisen ja persoonallisuuksien, työtapojen ja taitojen huomioon ottamisen tiimejä kootessa kautta. Väärinymmärrykset, kaunat, yhteensopimattomat persoonallisuudet tai keskenään riitelevät työtavat tuhoavat luottamusta ja voivat koitua tiimien kohtaloksi. Edellä mainittuja ravinteita vastaavat myrkyt ovat epäkunnioitus, lannistaminen, emotionaalinen laiminlyönti ja vihamielisyys. (Amabile & Kramer 2012, s. 139-141)

2.4.5 Positiivisen sisäisen työelämän vaikutus työn tuottavuuteen

Amabilen ja Kramerin (2012) tutkimus osoittaa selvästi, että positiivinen työelämä tukee hyvää suoritusta. He kutsuvat ilmiötä sisäisen työelämän efektiksi. Sisäisen työelämän efektin mukaan *”ihmiset tekevät parempaa työtä ollessaan onnellisia, kun heillä on positiivinen kuva organisaatiostaan ja sen ihmisistä, ja kun he pääasiassa ovat motivoituneita työstään”*. Äärimmäinen stressi voi auttaa suoriutumaan hetken tietyissä erityisissä olosuhteissa, mutta ei auta pitkällä aikavälillä. Positiivinen sisäinen työelämä ei kuitenkaan tee työstä helppoa tai estä totaalisesti turhautumista. (Amabile & Kramer 2012, s. 54-55)

Tutkimuksessaan Amabile ja Kramer tarkastelivat myös mahdollisuutta, että yksilön persoonallisuus selittäisi sisäisen työelämän ja suorituksen yhteyttä. He kuitenkin totesivat, että persoonallisuustekijöillä on joskus merkitystä, mutta ne eivät selitä heidän löytöjään. Yksilön suoritus voi vaihdella eri aikoina, mutta se ei riipu persoonallisuus- tai muista piirteistä, vaan työtaphtuman aiheuttamasta vaihtelevuudesta sisäisessä työasenteessa. (Amabile & Kramer 2012, s. 55-56)

Tutkimuksissaan he myös totesivat huippusuorituksen muodostuvan neljästä eri tekijästä: luovuudesta, tuottavuudesta, sitoutumisesta ja vastuunjaosta. Luovuus tarkoittaa uusien ja käytännöllisten ideoiden keksimistä. Tuottavuus taas pysyvästi korkeatasoista työtä, jonka ansiosta työt ja projektit saadaan loppuun onnistuneesti. Sitoutuminen kuvaa työntekijöiden selviämistä vaikeuksista, työtovereiden auttamista onnistumaan ja sen tekemistä mitä työ vaatii. Vastuun jakaminen puolestaan edistää tiimin yhteen hiilen puhaltamista, koheesiota, joka syntyy toisten tukemisen, yhteisen työpanoksen eteen vaivan näkemisen ja tiimin toiminnasta välittämisen kautta. (Amabile & Kramer 2012, s. 57-58)

Luovuutta pidetään nykypäivänä hyvän suorituksen kannalta olennaisimpana ominaisuutena, koska yrityksillä on nykypäivänä tarve jatkuvasti uudistua ja kehittää uusia tuotteita. Amabilen ja Kramerin tutkimusten mukaan suorituksen osa-alueet vaihtelivat kaikkien kolmen sisäisen työelämän osan – tunteiden, näkemysten ja motivaation – suhteen. Päiväkirjatutkimus osoitti selvän yhteyden positiivisten tunteiden ja luovuuden välillä. Mitä positiivisempi työntekijän mieliala oli, sitä luovemmin hän ajatteli. Työntekijät kokivat mahdollisuuden saada luova ajatus 50 prosenttia todennäköisemmäksi positiivisen mielialan päivinä verrattuna negatiivisen mielialan päiviin. Päiväkirjoissaan he raportoivat idean keksimisestä, ongelman ratkaisemisesta, ongelman ratkaisuun syventymisestä tai idean etsimisestä huomattavasti useammin positiivisen mielialan päivinä. Lisäksi positiivisen mielialan vaikutus ei rajoittunut vain kyseiseen päivään, vaan piti yllä lisääntyntä luovuutta useamman päivän ajan. (Amabile & Kramer 2012, s. 58-62)

Luovuutta lisäsi myös positiivinen näkemys työympäristöstä, kuten ylimmästä johdosta, koko organisaatiosta tai omasta työstä. Kun uudet ideat otettiin vastaan positiivisessa ja arvostetussa hengessä, niitä esitettiin useammin. Puolestaan johtajien kriittisyys ideoita kohtaan, riskien karttaminen sekä poliittisen riitelyn ja sisäisen kilpailun sävyttämä

ilmapiiri sai työntekijät vähemmän luoviksi. Luovuutta lisäsi myös kokemus esimieheltä ja työtovereilta saatavasta tuesta. Sosiaalisen puolen lisäksi työympäristön kautta luovuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat riittävät resurssit ja riittävä aika työn tekemiseen. (Amabile & Kramer 2012, s. 62-63)

2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tutkimuksen viitekehys muodostuu kahdesta mallista, jotka molemmat käsittelevät työn voimavarojen vaikutusta sisäiseen työelämään. Työn vaatimusten ja voimavarojen (TV-TV) mallin motivaatioprosessissa työn voimavarat aiheuttavat työn imua, mikä puolestaan saa aikaan myönteisiä seurauksia kuten organisaatioon sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista (Hakanen 2009a, s. 46-49). Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Hakanen 2009a, s. 3).

Amabilen ja Kramerin (2012, s. 14-15) positiivista sisäistä työelämää kuvaavassa mallissa osoitetaan, että katalyytit, ravinteet ja työssä edistyminen ovat positiivisen sisäisen työelämän avainvaikuttajia. Sisäinen työelämä muodostuu näkemyksistä (työpäivän tapahtumien ymmärtäminen), tunteista (työpäivän tapahtumiin reagoiminen) ja motivaatiosta (halu tehdä työtä) (Amabile ym, 2012, s. 46).

Mallit eroavat toisistaan siinä, että Amabilen ja Kramerin (2012) positiivisen sisäisen työelämän –malli nostaa työn voimavarojen (katalyytit & ravinteet) rinnalle työssä edistymisen periaatteen. Amabilen ja Kramerin mukaan kaikista sisäiseen työelämään vaikuttavista positiivisista tapahtumista voimakkain on edistyminen merkityksellisessä työssä.

Tässä työssä Schaufelin ja Bakkerin (2003, s. 4-5) työn imun käsite rinnastetaan sisällöltään Amabilen ja Kramerin (2012) positiivisen sisäisen työelämän –käsitteeseen, jolloin sisäistä työelämää voidaan myös mitata työn imun kyselymenetelmällä. Työn voimavaratekijöiden, joita ovat esimerkiksi Amabilen ja Kramerin mallissa mainitut katalyytit ja ravinteet, tulisi vaikuttaa positiivisesti työn imun kokemukseen. Amabilen ja Kramerin mukaan vahvin yhteys pitäisi kuitenkin löytyä työssä edistymisen kokemuksesta. Kuvassa 5 on esitetty edellä mainitut mallit rinnastettuna yhteiseksi viitekehykseksi.



Kuva 5. Diplomityön viitekehys: TV-TV -mallin motivaatioprosessi ja positiivisen sisäisen työelämän -malli rinnastettuna.

3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

3.1 Yleistä

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin huhtikuun ja syyskuun 2013 välisenä aikana. Empiirisen osuuden tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin tutkimalla niiden määrittämiä teemoja yrityselämän kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen suhdetta työn imuun sekä näihin vaikuttavia tekijöitä. Vaikuttavista tekijöistä pyrittiin keskittymään ennen kaikkea niihin, joihin hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa. Lisäksi tarkoituksena oli kehittää kysely, joka huomioi työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen teemat tärkeinä osa-alueina hyvän sisäisen työelämän kannalta. Yksi tutkimukseen liittyvistä toiveista oli kerätä aineistoa mahdollisimman laajasti, minkä takia keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään kyselyä. Kyselyn tuloksia tukemaan ja täydentämään käytettiin haastatteluja.

Erilaisia tiedonkeruumenetelmiä yhdistämällä saatiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi ym. 2011, s. 28). Bullock, Little ja Millham (1992, s. 85-88) esittävät neljä tapaa yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Heidän mukaansa kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten ohessa esimerkkeinä. Toiseksi kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää selittämään kvantitatiivisia tuloksia. Kolmanneksi kvalitatiivista tutkimusta voi käyttää hypoteesien luomiseen ennen kvantitatiivista tutkimusta. Neljäntenä he mainitsevat kvantitatiivisen otteen käyttämisen kvalitatiivisessa tutkimuksessa typologioita muodostettaessa. (Bullock ym. 1992, s. 85-88) Tässä tutkimuksessa monistrategista tutkimusta on hyödynnetty siten, että kvalitatiivista tutkimusta käytetään sekä esimerkkeinä että selittämään kvantitatiivisia tuloksia.

3.2 Tapaustutkimus metodologisena lähestymistapana

Tutkimus toteutettiin tapaus- eli casetutkimuksena, jolla tarkoitetaan tutkimusotetta, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tarkoituksella valittu tapaus. Tyypillisesti tapausten määrä on pieni. Tapauksella voidaan tarkoittaa yritystä tai sen jotakin osaa tai esimerkiksi jotakin toiminnallista prosessia tai rakenteellista ominaisuutta. Casetutkimukset toimivat uusien hypoteesien ja ajatusten lähteinä, ja niiden avulla on

mahdollista testata jo vakiintuneita käsityksiä ja teorioita. Casetutkimukset pakottavat usein katsomaan yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisessa ympäristössä. (Koskinen ym. 2005, s. 154-155) Tässä tutkimuksessa casetutkimuksen kohteena oli kolme myöhemmin esiteltävää yritystä tai työyhteisöä.

Tapaustutkimuksessa tutkimusmenetelmät voivat olla niin tilastollisia kuin laadullisiakin ja tärkeintä on niiden tarkoituksenmukaisuus (Koskinen ym. 2005, s. 158). Yin (2003, s. 97-101) esittää, että tapaustutkimuksessa tulisi aina käyttää useita lähteitä yhden aineiston sijaan. Eri menetelmien käyttö mahdollistaa monenlaisten seikkojen tutkimisen. Triangulaatio tarkoittaa saman ilmiön tarkastelemista monesta eri suunnasta (Metsämuuronen 2006, 134). Brannenin (1992, s. 11-12) mukaan triangulaation neljä eri tyyppiä ovat monimetodi-, monitutkija-, monidata- ja moniteoriamenetelmä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty monimetodi-menetelmää, joka tässä yhteydessä tarkoittaa saman asian tutkimista usean eri tutkimusmenetelmän avulla. Monimetodi-menetelmällä voidaan tarkoittaa myös saman menetelmän käyttöä useissa eri yhteyksissä. (Brannen 1992, s. 11-12) Mikäli eri menetelmiä käyttämällä saadaan yhteneviä tuloksia, tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. Tällöin tuloksia ei voida selittää menetelmän erityispiirteillä. (Yin 2003, s. 97-101) Yinin (2003, s. 109-111) mukaan tapaustutkimuksen tulosten tulkintaan ei ole olemassa yhtä täsmällistä tilastollisen päättelyn kaltaista metodologiaa, vaan johtolankojen seuraamiselle on annettava aikaa. Avain onnistumiseen on huolellisuus aineiston keruuvaiheessa sekä kiireettömyys tulkinnessa.

Monitapaustutkimuksesta puhutaan, kun tutkimus muodostuu useammasta tapauksesta. Kutakin tapausta voidaan pitää yhtenä kokeena sarjassa ja lopulliset johtopäätökset perustuvat tapausten kokonaistarkasteluun yksittäisten tapausten analysoinnin sijaan. (Koskinen ym. 2005, s. 162-163) Tutkijan kannalta haasteellista on kuitenkin osoittaa, että esimerkiksi yritysten toiminnassa havaitut erot selittyisivät juuri jollain yhdellä tai useammalla tekijällä, koska on täysin mahdotonta sulkea pois kaikkia muita mahdollisia selityksiä kunkin yrityksen edustaessa omaa ainutlaatuista kokonaisuuttaan. Tapausten keskinäinen vertailu on siis haastavaa ja asetelmaan jää yleensä aukkoja, vaikka joitakin eroja voidaankin sulkea pois teoriaan tai aiempiin tutkimukseen pohjautuen. (Koskinen ym. 2005, s. 170-171)

Konstruktiivinen tutkimusote on yksi tapaustutkimuksen metodeista. Se kuvaa nimensä mukaisesti innovatiivisia konstruktioita tuottavaa tutkimustapaa. Konstruktiot voivat olla mitä tahansa ihmisen luomia artefakteja erilaisista matemaattisista malleista aina erilaisiin suunnitelmiin, organisaatorakenteisiin ja kaupallisiin tuotteisiin asti. Konstruktioille tyypillistä on, että ne ovat keksittyjä ja kehitettyjä, eivät löydettyjä. Konstruktiivinen tutkimus keskittyy ratkaisemaan tosielämän ongelmia. Tässä tutkimuksessa konstruktiivista tutkimusotetta sovellettiin kyselyn kehittämiseen ja arviointiin. Oleellinen osa tutkimusta on kehitetyn konstruktion toteuttamisyritys, jonka avulla voidaan testata sen soveltuvuutta käytäntöön. Tutkimusote linkittyy vahvasti olemassa olevaan teorian tietoon. Se on luonteeltaan kokeellista, ja konstruktion avulla yritetään havainnollistaa, testata tai jatkojalostaa aiempaa teoriaa tai luoda empiiristen löydösten pohjalta uusi teoria. (Lukka 2001)

3.3 Kohdejoukot

Tutkimuksen kohteena oli kolme eri työyhteisöä. Näiden lisäksi kyselyn toimivuutta testattiin neljännessä työyhteisössä ennen kyselyn käyttöönottoa. Tutkimukseen osallistuneet kolme työyhteisöä olivat keskenään erilaisia, eri toimialoilla toimivia, pieniä 50 hengen tai sitä pienempiä yrityksiä, julkisoikeudellisia laitoksia tai niiden osia. Työyhteisöistä puhutaan tässä tutkimuksessa nimillä yritys A, B ja C. Neljäs työyhteisö, jolla kyselyn toimivuutta testattiin, oli Midagon Oy. Kaikkia mukaan valittuja yrityksiä yhdisti se, että niiden työntekijät olivat tietotyöntekijöitä.

Kaikki yritykset olivat suomalaisia ja niiden työntekijät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta työskentelivät tutkimuksen tekohetkellä Helsingissä. Yritys A oli tutkimuksen tekohetkellä noin 50 hengen terveyden ja hyvinvoinnin julkaisualalla toimiva yritys. Yrityksen A vastausprosentti oli noin 66 % (N = 33; 60,6 % miehiä). Yritys B on kansainvälisesti toimiva IT-alan konsultointiyritys, jossa tutkimuksen tekohetkellä työskenteli noin 30 henkilöä. Yrityksen B vastausprosentti oli noin 56 % (N = 17; naisia 76,5 %). Yritys C on rahasto- ja vakuutuslalla toimiva julkisoikeudellista tehtävää hoitava yksikkö, jonka työntekijämäärä oli noin 25. Yrityksen C vastausprosentti oli noin 72 % (N = 18; naisia 61,1 %). Minkään yrityksen kohdalla vastausprosenttia laskiessa ei huomioitu kesä-, sairas-, äitiys- tai muiden vastaavien lomien takia poissaolleita henkilöitä. Näiden tekijöiden huomiointi parantaisi vastausprosenttia selkeästi. Esimerkiksi yrityksen C vastausprosentti nousee 95 prosenttiin, jos vastausjaksolla

poissaolleet työntekijät huomioidaan. Muissa yrityksissä vastausprosenttien erot eivät ole yhtä merkittäviä. Henkilöstön työntekijämäärät perustuvat esimiesten haastatteluissa esittämiin lukuihin ja niissä voi esiintyä pientä epätarkkuutta.

Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu kokonaisotoksen (N = 68) kannalta, eikä yrityskohtaisia tuloksia ole esitetty muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kokonaisaineistosta 64,7 % oli naisia ja 35,3 % miehiä. Vastaajista 2,9 % oli alle 25-vuotiaita, 33,8 % 25-34 -vuotiaita, 22,1 % 35-44 -vuotiaita, 30,9 % 45-54 -vuotiaita ja 10,3% yli 54-vuotiaita. Vastaajista 33,8 % omasi ammattikorkeakoulu- tai opistotasaisen koulutustaustan ja 64,7 % yliopistotasaisen koulutustaustan. Esimiesasemassa toimi 22,1 % vastaajista.

3.4 Kysely tutkimusmenetelmänä

3.4.1 Yleistä

Kyselyn ensisijainen tarkoitus oli toimia tutkimuksen teemoihin liittyvänä tiedonkeruumenetelmänä. Toissijaisena tarkoituksena oli samalla kehittää apuväline Midagon Oy:n uuden palvelutuotteen tueksi, jolla olisi mahdollista kartoittaa työmotivaation ja työssä edistymisen tilaa niissä yrityksissä, joissa palvelutuotetta pilotoidaan ja myöhemmin käytetään. Kyselyä voisi hyödyntää etenkin lähtötilan sekä palvelutuotteen vaikutusten arvioinnissa.

Yksi tämän tutkimuksen lähtökohdista oli mahdollistaa myös suuren tutkimusaineiston kerääminen, joka voidaan nähdä yhtenä kyselytutkimuksen eduista. Kysely on menetelmänä tehokas, koska sama lomake voidaan lähettää suurelle määrälle osallistujia ja huolellisesti laaditulla lomakkeella kerätyn aineiston analysointi onnistuu tietokoneen avulla. Lisäksi aikataulun ja kustannusten arviointi on muita menetelmiä helpompaa. Erilaiset tunnetut tilastolliset analysointimenetelmät ja raportointimuodot helpottavat tutkijan työtä. Tulosten tulkinta ei kuitenkaan aina ole ongelmatonta. (Hirsjärvi ym. 2007, s. 190)

Nykyään kyselytutkimukset ovat niin yleinen erilaisten asioiden selvitysmuoto, että ihmisiä ei ole välttämättä helppo saada suostumaan tutkimushenkilöiksi. Tutkimuksen onnistumista voidaan kuitenkin tehostaa lomakkeen ja kysymysten huolellisella suunnittelulla. Tyypillisesti kysymykset esitetään joko avoimina kysymyksinä, monivalintoina tai asteikkoihin perustuvina kysymyksinä. Avoimet kysymykset antavat

vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hän todella ajattelee. Avoimet kysymykset mahdollistavat motivaatioon liittyvien seikkojen ja vastaajan viitekehysten tunnistamisen. Monivalintakysymys puolestaan helpottaa vastaajaa tunnistamaan asian vaihtoehtojen joukosta sen sijaan, että hänen pitäisi ensin itse muistaa se. Kyselylomakkeen testaaminen pilottitutkimuksella auttaa tunnistamaan mahdollisia epäkohtia ja antaa tilaisuuden korjata kysymysten muotoilua varsinaista tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2007, s. 196)

3.4.2 Kyselyn testaaminen pilottitutkimuksen avulla

Kyselyä pilotoitiin Midagon Oy:n työntekijöillä huhtikuussa 2013. Kysely lähetettiin kaikille yrityksen työntekijöille ja heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn sekä kyselyn toimivuuden varmistamiseksi että Midagonin työntekijöiden oman työn imun ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimiseksi. Pilottiversiossa käytetty kysely vastasi lähes täysin myöhemmässä tutkimuksessa käytettyä kyselyä. Kyselyssä selvitettiin vastaajien kokemaa työn imua, työhön, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin liittyviä työn voimavaratekijöitä sekä kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja työssä edistymisestä. Kyselyn lopussa pyydettiin avoimen kysymyksen muodossa ja sähköpostitse palautetta kyselystä. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä vastausprosentin ollessa siten 50 %. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu hyvin lyhyesti tai ei lainkaan. Pilottitutkimuksen tulokset raportoitiin Midagonin työntekijöille sähköpostitse toimitetun PowerPoint-esityksen muodossa. Pienen otoskoon vuoksi aineistolle ei tehty tilastollisia analyysejä jakaumien laskemista lukuun ottamatta.

Kyselystä saatu palaute oli vähäistä. Palautteen perusteella menetelmän käytön Midagonilla teki haastavaksi se, että työntekijät eivät tienneet mitä työyhteisöä he ajattelisivat vastatessaan kyselyyn. Konsulttityön luonteeseen liittyen useat työntekijöistä työskentelivät yhtäjaksoisesti pitkiä aikoja asiakasyrityksissä (muutamista viikoista vuosiin), jolloin asiakkaan työyhteisö oli Midagonin omaa työyhteisöä selkeästi konkreettisemmin läsnä työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. Palautteen perusteella sama koski myös esimiestoimintaa koskevia kysymyksiä, koska usein asiakasesimiehen kanssa oltiin omaa esimiestä tiiviimmin tekemisissä. Muilta osin kyselyn rakenne ja sisältö todettiin toimiviksi. Pilottitutkimuksen kautta saatu palaute ohjasi varsinaisen tutkimuksen tekoa siten, että tutkimuskohteiksi päätettiin etsiä

työyhteisöjä, joissa arkipäiväistä työskentelyä tapahtuisi säännöllisesti myös oman tiimin ja oman esimiehen kanssa eikä pääsääntöisesti ainoastaan asiakasyrityksissä.

Midagonilla toteutetun pilottitutkimuksen lisäksi kyselyä testattiin jo sen kehityksen aiemmissa vaiheissa yksittäisillä testihenkilöillä. Heiltä saadun palautteen perusteella kyselyn itse tehtyjen kysymysten sanamuotoja hiottiin selkeämpään suuntaan. Kyseisillä testihenkilöillä seurattiin myös kyselyyn vastaamiseen kulunutta aikaa, joka todettiin sopivaksi tarkoitusta silmällä pitäen.

3.4.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselyjärjestelmällä (Liite A). Kyselytutkimukset yrityksille toteutettiin kesä-heinäkuun 2013 aikana siten, että ajallisesti viimeinen kyselyistä päättyi 5.7.2013 ennen kyseisen yrityksen kesälomien alkua. Kyselyt olivat auki yrityksestä riippuen 8-17 päivää siten, että mahdollisimman monella työntekijällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn osittain jo alkaneesta kesälomakaudesta huolimatta. Kunkin yrityksen johdon edustaja lähetti osallistujille linkin kyselyyn sähköpostitse tutkimuksen tekijän valmiiksi muotoilemien saatesanojen ja saatekirjeen kera. Kussakin yrityksessä osallistujille lähetettiin muistutukset kyselyyn vastaamisesta 1-2 kertaa vastausprosentin nostamiseksi mahdollisimman korkealle. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja saatekirjeessä ilmoitetun mukaisesti aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti siten, ettei yksittäisen vastaajan tietoja voi nut erottaa tuloksissa. Vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta siihen kannustettiin sekä saatekirjeessä että yritysten esimiesten taholta. Tutkimuksen tuloksista luvattiin toimittaa raportti kunkin yrityksen käyttöön. Kullekin yritykselle toimitettiin yhteenveto heidän omista tuloksistaan rinnastettuna koko tutkimuksen keskiarvoihin elo-syyskuun 2013 aikana. Lisäksi tuloksia käytiin läpi yhdessä yritysten edustajien kanssa ryhmähaastattelujen yhteydessä.

Kysely toteutettiin sekä suomeksi että englanniksi. Kahdessa yrityksistä käytettiin ainoastaan suomenkielistä versiota, mutta kolmannessa yrityksessä kysely lähetettiin vastaajille myös englanniksi kahden kansainvälisen työntekijän huomioimiseksi. Kyselyn englanninkielisessä käännöksessä käytettiin hyväksi valmiita englanninkielisiä käännöksiä niiden osioiden kohdalla, joissa käytettiin aiemmin käytössä olevia kyselymenetelmiä. Suurimpaan osaan kysymyksistä oli valmis käännös olemassa ja loput

kysymyksen käännettiin itse Midagonin työntekijöiden suosiollisella avustuksella. Myös saatekirje käännettiin englanniksi.

3.4.4 Kyselyssä käytetyt mittarit

Kysely muodostui neljästä eri osa-alueesta; taustatekijöistä, työn imun arvioinnista, työn voimavarakysymyksistä sekä työn merkityksellisyyttä ja työssä edistymistä käsittelevistä kysymyksistä. Kyselyn toteutuksessa käytettiin hyödyksi Työn imu 9 -kyselyä (UWES) (Hakanen 2009b) sekä QPSNordic-yleiskyselyä (Elo ym. 2001). Kyselyssä käytettiin sekä monivalintakysymyksiä, skaaloihin perustuvia kysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Taustatekijät

Taustatekijöistä kyselyssä kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta, koulutustasoa sekä esimiesasemaa. Lisäksi kahdessa yrityksessä kysyttiin yksikköä, jossa työntekijä työskenteli. Yksikköjakoa käytettiin hyväksi ainoastaan raportoitaessa yrityksille heidän omia sisäisiä tuloksiaan, mikäli se oli mahdollista yksilöiden anonymiteettisuoja huomioiden. Kyselyn taustatekijöiksi valittiin muuttujia, joilla ajateltiin todennäköisimmin olevan yhteys työn imun tai työn erilaisten voimavarojen kokemiseen. Sukupuolta ja esimiesasemaa mitattiin laatueroasteikolla ja koulutustaustaa sekä ikää järjestysasteikolla. Ikä mitattiin luokiteltuna viiteen eri ikäluokkaan ja koulutustaso luokiteltuna neljään eri luokkaan.

Työn imu

Työn imua tutkittiin Työn imu 9 -kyselyn (Utrecht Work Engagement Scale) avulla. Kyselyn ovat kehittäneet professorit Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker toimiessaan Utrechtin yliopistossa. Suomeen menetelmän on tuonut Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen. Hakasen laatimassa suomenkielisessä käsikirjassa on esitelty 17 väittämästä koostuva alkuperäinen kysely (työn imu 17; UWES 17) sekä tässä työssä käytetty lyhennetty yhdeksän väittämän versio (työn imu 9; UWES 9). (Hakanen 2009b)

Työn imu 9 -kyselyssä työn imua mitataan kyselyn nimen mukaisesti yhdeksällä väittämällä. Vastaajan tehtävänä oli arvioida asteikolla 0-6 (0 = ei koskaan, 6 = päivittäin) *”Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteita tai ajatuksia?”*. Väittämiä esitettiin kolme kustakin työn imun ulottuvuudesta; tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuutta mitattiin esimerkiksi väittämällä

"Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni", omistautumista väittämällä *"Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin"* ja uppoutumista väittämällä *"Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan"*. Sekä työn imun että myöhemmin esitettävien kysymysryhmien skaaloihin perustuvat, Likert-asteikon tyyliset asteikot tulkittiin analysoitaessa välimatka-asteikollisiksi. Metsämuuronen (2006, s. 60-61) mukaan Likert-asteikko ei ole välttämättä aidosti välimatka-asteikollinen, vaan järjestysasteikollinen asteikko. Likert-asteikkoa voidaan kuitenkin pitää hyvänä järjestysasteikollisena muuttujana ja sen vuoksi välimatka-asteikollisilla muuttujille suunniteltuja analyysimenetelmiä voidaan käyttää riittävällä tarkkuudella. (Metsämuuronen 2006, s. 60-61)

Työn voimavaratekijät

Työn erilaisia voimavaratekijöitä tutkittiin QPSNordicista poimittujen kysymysten avulla. QPSNordic on Pohjoismaiden työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely, joka koostuu monivalintakysymyksistä. Kysely on toteutettu Pohjoismaiden ministerineuvoston tukemana projektina (Elo ym. 2001). Tähän tutkimukseen QPSNordicista poimittiin mukaan kysymyksiä, jotka käsittelivät rooliodotuksia, vaikutusmahdollisuuksia työssä, sosiaalista vuorovaikutusta, johtamista, organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä sekä sitoutumista organisaatioon. Alkuperäisessä kyselyssä edellä mainitut sisältöalueet jakautuvat yhä edelleen tarkempiin teemoihin, joita kutakin mitataan 2-5 kysymyksellä teemasta riippuen. Tässä tutkimuksessa sisältöalueita ja niiden sisältämiä teemoja ei kuitenkaan pystytty mittaamaan alkuperäisessä laajuudessa, vaan kyselyn kokonaispituus haluttiin pitää kohtuullisena valiten mukaan 1-3 kysymystä mukaan valittua teemaa kohden. Lopulliset kysymykset valittiin mukaan sen perusteella, että kysytyt aiheet olisivat sellaisia, joista mahdollisimman moneen esimiehillä olisi mahdollisuus vaikuttaa konkreettisella tasolla. Lisäksi voimavarakysymyksiin lisättiin itse muotoiltu kysymys koskien palautteen saamista omasta työstä.

Työn merkityksellisyys ja työssä edistyminen

Työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen mittaamiseen ja tutkimiseen ei löydetty sopivia valmiita kysymyksiä, joten kysymykset kehitettiin itse. Lähtökohtana oli selvittää kuinka usein työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja kuinka usein he kokevat

edistyvän työssään. Näiden lisäksi haluttiin selvittää mikä tekee työstä merkityksellisen ja mitkä tekijät vaikuttavat työssä edistymiseen.

Tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä päädyttiin mittaamaan kahdella kysymyksellä, joista toinen on strukturoitu monivalintakysymys ja toinen avoin kysymys. Monivalintakysymyksellä selvitettiin *”Koetko oman työsi merkitykselliseksi ja tärkeäksi?”* käyttäen vastausvaihtoehtona viisiportaista asteikkoa *”hyvin usein tai aina”* ja *”erittäin harvoin tai ei koskaan”* vaihtoehtojen toimiessa vastausvaihtoehtojen ääripäinä. Avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin *”Mikä tekee työstäsi sinulle merkityksellisen?”*.

Työssä edistymistä tutkittiin kahdella strukturoidulla ja kahdella avoimella kysymyksellä. Avoimilla kysymyksillä mahdollistettiin aihepiirin tutkiminen ilman valmiiksi rajattuja vastausvaihtoehtoja. Strukturoidut kysymykset olivat *”Kuinka usein olet kokenut edistyneesi työssäsi viimeksi kuluneen kuukauden aikana?”* ja *”Kuinka usein esimiehesi seuraa sitä, miten edistyt työssäsi?”*. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin työssä edistymiseen vaikuttavia tekijöitä kysymällä *”Mainitse kolme tärkeintä tekijää, jotka auttavat sinua edistymään päivittäisessä työssäsi”* ja *”Mainitse kolme tärkeintä tekijää, jotka haittaavat tai estävät edistymistäsi päivittäisessä työssäsi”*.

Työn merkityksellisyyttä, työssä edistymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä mittaavat avoimet kentät oli sähköisessä lomakkeessa määritelty pakollisiksi. Kysymyksen nähtiin kyselyn tärkeimmäksi osaksi työn imun lisäksi ja tällä tavoin haluttiin varmistaa vastausten saanti. Luonnollisesti kukin vastaaja kuitenkin pystyi ohittamaan kentät laittamalla esimerkiksi viivan vastauksen paikalle. Edistymisen seurantaan liittyvää kysymystä ei ollut määritelty pakolliseksi. Viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, jossa oli mahdollisuus jättää palautetta kyselyä koskien.

3.4.5 Kyselyn tilastolliset ja laadulliset analysointimenetelmät **Korrelaatiokertoimet**

Kaikkien tutkimuksessa mitattujen muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin aluksi korrelaatioiden avulla. Korrelaatioiden tarkastelussa käytettiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerrointa, joka ilmoittaa kahden muuttujan välisen lineaarisen yhteyden voimakkuuden. Kyseinen korrelaatiokerroin on parametrinen eli sen käyttäminen vaatii vähintään välimatka-asteikolla mitattuja normaalisti jakautuneita muuttujia. Havaintoja tulisi olla vähintään 50. Korrelaatiokertoimella ei ole yksikköä ja

sen arvo vaihtelee välillä $[-1, 1]$. Korrelaatiokertoimia tulkitessa lähellä -1 :tä oleva arvo tarkoittaa voimakasta negatiivista yhteyttä eli toisen muuttujan arvojen kasvaessa toisen muuttujan arvot pienenevät. Vastaavasti arvo lähellä $+1$:tä kertoo voimakkaasta positiivisesta yhteydestä, jolloin toisen muuttujan arvojen kasvaessa myös toisen muuttujan arvot kasvavat. Arvo lähellä nollaa tarkoittaa, ettei muuttujien välillä ole havaittavissa lineaarista yhteyttä. Muuttujan korrelaatio itsensä kanssa on aina 1. (Nummenmaa 2009, s. 279-280) Ihmistieteissä korrelaatiot ovat harvoin suurempia kuin 0,80. Kyseisessä kontekstissa korrelaatiokerrointa välillä 0,80-1,0 voidaan pitää erittäin korkeana, välillä 0,60-0,80 korkeana ja välillä 0,40-0,60 melko korkeana. (Metsämuuronen 2006, s. 360)

Lineaarinen regressioanalyysi

Korrelaatiokertoimien tarkastelun jälkeen muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin tarkemmin regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysin tarkoituksena oli löytää muuttujien välillä mahdollisesti vallitseva yhteys ja kuvata se matemaattisen mallin avulla. Kahden muuttujan mallissa toista muuttujaa kutsutaan selittäväksi muuttujaksi (y-muuttuja) ja toista selitettäväksi muuttujaksi (x-muuttuja). Selitettäviä muuttujia voi olla useita. (Holopainen & Pulkkinen 2003, s. 218) Regressiomalli kuvaa korrelaatioista poiketen muuttujien välisen yhteyden lisäksi myös niiden laatua. Matemaattisen mallin avulla voidaan ennustaa y-muuttujan arvo, kun x-muuttuja tunnetaan, ja toisinpäin. (Nummenmaa 2009, s. 309) Yksinkertaisin lineaarinen regressiomalli on suora viiva, joka on täysin määrätty, kun sen vakiot ovat tiedossa (Holopainen & Pulkkinen 2003, s. 218).

Usean selittäjän käyttö lisää yleensä mallinnuksen tarkkuutta ja mahdollistaa useampien selitettävään muuttujaan vaikuttavien tekijöiden huomioimisen. Lineaarista regressioanalyysiä käytettäessä muuttujien välillä tulee olla lineaariset yhteydet. Yhteyden tyyppiä voidaan tutkia ennakkoon piirtämällä sirontamatriisi malliin tulevista muuttujista. Epälineaarisia muuttujia voi kuitenkin olla mukana, mutta ne heikentävät mallin toimivuutta. Epälineaarisia muuttujien välisiä yhteyksiä voidaan tutkia logistisen regression avulla. (Nummenmaa 2009, s. 315-316)

Lineaarista regressiota voidaan käyttää myös suhteellisten pienten aineistojen analysointiin. Käytettäessä muutamaa selittävää muuttujaa pärjätään jo 50 havainnon otoskoolla ja joskus tästäkin joudutaan tinkimään. Suurella otoskoolla voidaan tinkiä

normaalijakaumaoletuksesta, mutta muutoin sen tulisi olla voimassa. Muuttajat eivät myöskään saa olla liian voimakkaassa yhteydessä toisiinsa, koska muutoin malli tulkitsee selittäjäksi saman vaihtelun useampaan kertaan. (Nummenmaa 2009, s. 316) Tässä työssä yhteyksien voimakkuudet tarkistettiin kolineaarisuustoleranssin avulla, joka on esitetty regressioanalyysin tulosten yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa lineaarisella regressioanalyysillä tutkittiin taustatekijöiden, rooli-odotusten, vaikutusmahdollisuuksien, sosiaalisen vuorovaikutuksen, johtamisen, organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin, työn merkityksellisyyden sekä työssä edistymisen vaikutusta työn imuun. Lisäksi samojen muuttujien pohjalta tehtiin omat mallinsa työn merkityksellisyyteen ja työssä edistymiseen vaikuttavista tekijöistä. Kaikille kolmelle selitettävälle muuttujalle tehtiin siis omat mallinsa. Ensimmäisessä vaiheessa muuttujista malliin lisättiin taustatekijät (ikä, sukupuoli, koulutustaso, esimiesasema). Toisessa vaiheessa malliin lisättiin rooli-odotukset ja kolmannessa vaiheessa vaikutusmahdollisuuksia työssä mittaavat muuttujat. Neljäntenä mukaan liitettiin sosiaalista vuorovaikutusta kuvaavat muuttujat, viidentenä johtamista kuvaavat muuttujat ja kuudentena organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä kuvaavat muuttujat. Lopuksi malliin lisättiin seitsemäntenä askeleena työn merkityksellisyyden muuttuja ja kahdeksantena työssä edistymisen muuttuja. Työn merkityksellisyyden ja työssä edistymisen omia regressiomalleja rakentaessa kyseinen muuttuja jätettiin luonnollisesti pois selittävästä muuttujista.

Regressiotarkastelun selittävästä muuttujista jätettiin kokonaan pois organisaatioon sitoutumiseen ja edistymisen seurantaan liittyvät muuttujat. Organisaatioon sitoutumisen summamuuttujan katsottiin peilaavan samaa asiaa työn imun kanssa, joten sitä ei nähty selittäväksi tekijäksi vaan pikemminkin työn imun heijastumaksi. Edistymisen seurantaan liittyvä muuttuja jätettiin pois, koska se edusti samaa aihepiiriä palautteen saamista koskevan muuttujan kanssa ja sen merkitys nähtiin lähinnä omana yksittäisenä aiheesta lisätietoa tuovana kysymyksenään.

Varianssianalyysi

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä tarkasteltiin eri muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä. Varianssianalyysi voidaan nähdä riippumattomien otosten t-testin laajennuksena, joka kertoo, poikkeavatko kahden tai useamman muuttujan keskiarvot

toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (Nummenmaa 2009, s. 184, 194). Varianssianalyysiä käytettiin etsittäessä tilastollisia eroja eri taustatekijöiden määrittämien luokkien välillä sekä eri kohdeyritysten välillä. Toisin sanoen menetelmän avulla tutkittiin, löytyikö tutkittavien voimavaratekijöiden joukosta tilastollisia eroja eri ikäryhmien, eri sukupuolta olevien, erilaisilla koulutustaustoilla olevien, esimiesasemassa olevien tai eri yrityksissä työskentelevien vastaajien välillä.

Avointen vastausten luokittelu

Avoimet kysymykset analysoitiin jokainen omana kokonaisuutenaan noudattaen samaa analysointitapaa. Avointen kysymysten kunkin vastauksen sisältämä informaatio pilkottiin ensin yksityiskohtaisten luokkien alle siten, että yksittäisessä vastauksessa mainitut asiat saattoivat jakautua useampaan eri luokkaan aihepiirien mukaan. Luokittelua ei ollut tehty valmiiksi, vaan luokkia luotiin ja lisättiin aina uuden asian noustessa esiin. Ensi vaiheen luokittelun jälkeen luokkia lähdettiin kerta kerralta yhdistämään yhä suuremmiksi ja suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tällä tavoin saatiin selville, minkä tyyllisiä kokonaisuuksia vastauksissa esiintyy. Lopullista raportointia varten kaikki vastaukset käytiin vielä uudelleen läpi sijoittamalla vastauksien sisältämä informaatio suoraan aiemmassa jäsentelyssä muodostuneiden laajempien luokkien alle. Tällä tavoin saatiin tarkistettua, ettei luokkia yhdistettäessä vastausten sisältämä informaatio päässyt muuttumaan. Luokkien lopullisessa nimeämisessä ja ryhmittelyssä otettiin soveltuvien osin mallia Vendellin (2012) aiemmin tässä työssä esitetystä työn imuun vaikuttavien tekijöiden luokittelusta.

3.4.6 Aineiston valmistelu

Määrällisen aineiston valmistelussa ja tilastollisessa analysoinnissa käytettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. Ennen analyysien aloittamista aineisto tarkistettiin silmämääräisesti. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota siihen, että vastaajien vastaukset olivat uskottavia, eikä kyselyä ollut esimerkiksi täytetty vastaamalla kaikkiin kohtiin samalla numeroarvolla kysymyksestä riippumatta. Avointen kysymysten kohdalla tarkastettiin, vastasivatko vastaukset tutkijan ajatusta siitä, mitä haettiin eli olivatko kysymykset tulleet ymmärretyksi toivotulla tavalla. Tarkastelun perusteella aineisto todettiin uskottavaksi, eikä yksittäisiä vastauksia tiputettu pois tarkastelusta. Sähköisessä lomakejärjestelmässä kaikki määrälliset kysymykset oli määritelty pakollisiksi, joten aineistosta ei myöskään puuttunut yksittäisiä vastauksia.

Sekä työn imua että työn muita voimavaroja mittaavista muuttujista muodostettiin keskiarvosummamuuttujia Työn imu 9 -kyselyn ja QPSNordic-yleiskyselyn käsikirjoissa esitettyyn teoria- ja tutkimustietoon perustuen. Muuttujista laskettiin keskiarvosummamuuttujat laskemalla eri osioiden arvot yhteen ja jakamalla niiden lukumäärällä.

Työn imun yhdeksästä ulottuvuudesta muodostettiin yksi summamuuttuja, jonka yhteisvaihtelua tutkittiin faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysin tavoitteena on tiivistää aineistossa olevia muuttujia siten, että ne voidaan esittää yksinkertaisemmassa muodossa. Tällöin kuitenkin yleensä menetetään hieman muuttujien tarkkuudessa. Muuttujista yhdistetään faktoreita siten, että samankaltaista vaihtelua omaavat, mutta toisista muuttujista riippumattomat muuttujat yhdistetään yhdeksi. Faktoreilla kuvataan latentteja muuttujia eli muuttujia, joita ei ole suoraan mitattu, mutta joiden oletetaan vaikuttavan vaihteluun havaituissa muuttujissa. Faktoreita voidaankin kuvata aineistossa piilevinä yhdistelmämuuttujina. (Nummenmaa 2009, s. 397) Aineistosta ekstraktoidaan niin monta faktoria kuin teorian perusteella on syytä olettaa. Turhan suuri faktorien määrä ei toteuta ehtoa yksinkertaisesta faktorirakenteesta ja yleensä ensimmäiset malliin tulevat faktorit selittävät suurimman osan aineiston vaihtelusta loppujen jäädessä käytännön kannalta merkityksettömiksi. (Nummenmaa 2009, s. 408)

Lähtökohtaisesti faktorianalyysiä ei kannata suorittaa kovin pienille aineistoille. Nummenmaan (2009) mukaan noin 200 havaintoa on vielä melko vaatimaton otoskoko, mutta se sallii jo hyvin faktorianalyysin suorittamisen. Kuitenkin sääntönä voidaan pitää: mitä enemmän havaintoja, sitä parempi. Faktorianalyysin suorittaminen pienemmille aineistoille on myös mahdollista, mutta edellyttää, että aineisto on kerätty huolellisesti ja tutkimuskysymys on sellainen, että siihen on mahdollista saada järkevä ratkaisu. Faktorianalyysi perustuu korrelaatioiden laskemiseen ja tämän vuoksi muuttujien välisten yhteyksien tulisi olla yleisesti ottaen lineaarisia. Toinen edellytys on, että muuttujien tulisi noudattaa normaalijakaumaa. Kumpaankin ehtoon on kuitenkin olemassa omat erikoistapauksensa käsitellä asia. (Nummenmaa 2009, s. 407)

Tässä tutkimuksessa faktorianalyysin käyttö on perusteltua pienestä otoksesta huolimatta, koska kyselyaineiston keräämisessä on käytetty hyödyksi Työn imu 9 -menetelmää (Hakanen 2009b). Menetelmä muodostuu yhdeksästä kysymyksestä, jotka jakautuvat kolmeen eri ulottuvuuteen; tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä

uppoutumiseen. Menetelmän kolmiulotteinen rakennevaliditeetti on saanut tukea eri puolilla maailmaa, myös Suomessa kerätyissä aineistoissa. Työn imun ulottuvuuksien välisten korrelaatioiden on todettu olevan erittäin korkeita, joka mahdollistaa myös yksinkertaisen, keskiarvoon perustuvan summamuuttujan laskemisen kolmen eri ulottuvuuden sijaan. (Hakanen 2009b)

Työn imua koskevien kysymysten faktoriratkaisua etsittiin teoriaan pohjautuen ekstraktoimalla faktoreiden määrä ensin kolmeen ja sitten yhteen. Ekstraktointimenetelmänä käytettiin Generalized least squares eli yleistettyjen pienimpien neliösummien -menetelmää, joka on pienissä aineistoissa Nummenmaan (2009, s. 413) mukaan käyttökelpoinen ratkaisu. Rotaatiomenetelmänä käytettiin suorakulmaista rotaatiota. Työn imun rakenne osoittautui yksidimensioiseksi.

Kaikki työn imun kysymykset latautuivat vahvasti yhdelle ja samalle faktorille, jonka selitysosuus oli 59,4 %. Lataukset vaihtelivat välillä 0,609-0,900. Faktori selittää sitä paremmin tietyn muuttujan vaihtelua mitä suurempi faktorin ja muuttujan välisen latauksen itseisarvo on (Nummenmaa 2009, s. 402-403). Faktorien latausten arviointiin ei kuitenkaan ole yksiselitteisiä viitearvoja. Alkula ym. (1999, s. 273) toteavat, että suuntaa antavana nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että alle 0,5 suuruiset lataukset eivät käytännössä anna pohjaa tulkinnalle. Tässä tapauksessa latauksien arvot olivat kuitenkin selvästi 0,5 suurempia.

Malli sopi aineistoon hyvin ($\chi^2(27) = 52,59$, $p < 0,01$). Tässä tutkimuksessa työn imun kolmen faktorin mallia ei pystytty kuitenkaan todentamaan. Työn imun ulottuvuuksien keskinäiset korrelaatiot olivat välillä 0,419-0,839 ja ulottuvuuksien yhteydet työn imu 9 – summamuuttujaan vaihtelivat välillä 0,681-0,863. Faktorointi on tarkemmin esitetty liitteessä B. Hakasen (2009b, s. 22) mukaan on mahdollista, ettei työn imun kolmiulotteisuus todennu kaikissa aineistoissa. Tällöin on perusteltua käyttää yksinkertaista, koko työn imua kuvaavaa, keskiarvoon perustuvaa summamuuttujaa kolmen erillisen summamuuttujan sijaan. Tämän perusteella tämän tutkimuksen tuloksissa ja kaikissa tilastollisissa analyyseissä työn imun arvona on käytetty työn imun summamuuttujaa.

Työn voimavaratekijöiden kohdalla summamuuttujat laskettiin niiden kohtien osalta, joissa samaa, QPSNordic-yleiskyselyn käsikirjassa määriteltyä teemaa mitattiin

useammalla kuin yhdellä kysymyksellä. Summamuuttujien sisältämien ulottuvuuksien väliset korrelaatiot olivat korkeita saaden arvoja välillä 0,50–0,77 ($p < 0,01$). Ulottuvuuksien ja niistä muodostettujen summamuuttujien yhteydet vaihtelivat puolestaan välillä 0,85–0,95 ($p < 0,01$) ollen erittäin korkeita. Työn voimavaratekijöihin liittyviä summamuuttujia muodostettiin yhteensä neljä: vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon, esimiestuki, sosiaalinen ilmapiiri ja sitoutuminen organisaatioon. Summamuuttujien sisältämät muuttujat korrelaatioineen on esitetty liitteessä C.

Tilastollisissa analyyseissä käytetyt muuttujat summamuuttujien laskemisen jälkeen on esitetty taulukossa 3. Summamuuttujien reliabiliteettia tarkasteltiin laskemalla muuttujille sisäistä konsistenssia mittaavat Cronbachin α -kertoimet (Nummenmaa 2009, s. 356–360). Mittarit ovat sitä reliaabelimpia mitä enemmän keskenään samankaltaisesti toimivia kysymyksiä ne sisältävät ja mitä korkeampia kysymysten väliset korrelaatiot ovat. Cronbachin alfat vaihtelivat välillä 0,66–0,92 (taulukko X) ollen riittävän hyviä summamuuttujien käyttämistä varten.

Taulukko 3. Tarkasteltavien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat, vaihteluvälit, muuttujien lukumäärät sekä summamuuttujien osalta Cronbachin alfat (N = 68).

	Mean	SD	Vaihte- luku	Muuttu- jien lkm	Cronbac- hin α
Taustamuuttujat					
Ikä	3.1	1.1	1-5		
Sukupuoli	1.7	0.5	1-2		
Koulutustaso	3.6	0.5	1-4		
Esimiesasema	1.8	0.4	1-2		
Työn imu					
Työn imun kokeminen (UWES, summamuuttuja)	4.9	0.9	0-6	9	0.92
Rooliodotukset					
Työroolin selkeys	3.8	0.9	1-5		
Vaikutusmahdollisuudet työssä					
Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon (QPSN, summamuuttuja)	4.0	0.8	1-5	2	0.66
Sosiaalinen vuorovaikutus					
Työtoverien tuki	4.4	0.9	1-5		
Esimiestuki (QPSN, summamuuttuja)	4.0	1.0	1-5	2	0.80
Johtaminen					
Valtuuttava johtaminen	3.8	1.2	1-5		
Johtamisen oikeudenmukaisuus	4.2	4.2	1-5		
Omasta työstä palautteen saaminen	3.2	1.0	1-5		
Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri					
Innovatiivinen ilmapiiri	3.4	1.0	1-5		
Henkilöstön huomioonotto	3.1	1.3	1-5		
Sosiaalinen ilmapiiri (QPSN, summamuuttuja)	4.1	0.9	1-5	2	0.87
Jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri	2.1	1.1	1-5		
Sitoutuminen organisaatioon					
Sitoutuminen organisaatioon (QPSN, summamuuttuja)	3.8	0.9	1-5	3	0.87
Työn merkityksellisyys					
Työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi	4.2	0.8	1-5		
Työssä edistyminen					
Työssä edistymisen kokeminen	3.3	1.0	1-5		
Edistymisen seuranta esimiehen taholta	4.5	1.5	1-7		

3.5 Haastattelut kyselyä tukevana tutkimusmenetelmänä

Haastatteluja tehtiin sekä ennen että jälkeen kyselytutkimuksen tukemaan kyselytutkimuksessa kerättyä aineistoa. Tässä luvussa kuvataan ensin tutkimuksessa käytetyt haastattelumenetelmät ja sen jälkeen miten haastatteluaineisto analysoitiin.

3.5.1 Yksilöhaastattelut

Kyselyvastausten keräämisen kanssa osittain päällekkäin tehtiin johdon haastatteluja yksilöhaastatteluina. Kustakin yrityksestä haastateltiin yksi johtoasemassa oleva yrityksen edustaja. Kahdessa kolmesta yrityksestä haastateltava oli yrityksen tai yksikön ylin johtohenkilö ja kolmannessa yrityksessä muu esimiesvastuussa oleva johtoryhmän edustaja. Haastattelut toteutettiin kesä-syyskuussa 2013. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joille tyypilliseen tapaan haastattelun aihepiirit eli teema-alueet olivat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys muotoutuivat tilanteen mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, s. 203). Haastatteluissa käytiin läpi ensin yrityksen yleistä toimintakenttää ja taustatekijöitä ja sen jälkeen johtajien näkemyksiä siitä, miten he ajattelivat kyselyssä kysytyjen asioiden olevan yrityksessään. Haastattelujen kysymysrunko on esitetty liitteessä D.

3.5.2 Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelut toteutettiin kaikissa kolmessa työyhteisössä kyselyn tekemisen ja siihen liittyvien tulosten analysoinnin jälkeen. Haastattelut rakennettiin tulosten läpikäynnin ympärille siten, että haastattelutilanteessa kysyttiin keskusteluun kannustavia kysymyksiä tulosten pohjalta. Haastattelujen tarkoituksena oli päästä syvemmällä kyselyn teemoihin sekä löytää eri yrityksissä taustalla olevia selittäviä tekijöitä eri havainnoille.

Ryhmähaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluiden tapaan teemahaastatteluina. Ryhmähaastattelun etuna pidetään sitä, että samalla kerralla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Muita ryhmähaastattelun etuja ovat se, että ryhmä voi auttaa muistamaan asioita paremmin ja että ryhmässä on mahdollisuus korjata väärinymmärryksiä. Toisaalta dominoivat henkilöt voivat määrätä liiaksi keskustelun suuntaa ja ryhmästä poikkeavien näkemysten esiin nostaminen voi tuntua yksilöistä hankalalta. (Hirsjärvi ym. 2007, s. 205) Ryhmädynamiikan lisäksi erityisesti valtahierarkia voi vaikuttaa siihen kuka puhuu ja mitä sanotaan (Hirsjärvi ym. 2011, s. 63)

Ryhmähaastattelua voidaan ajatella keskusteluna, jossa osallistujat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tehtävä on aikaansaada ja helpottaa keskustelua ja huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja kaikilla osallistujilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. (Hirsjärvi ym. 2011, s. 60)

Täsmäryhmähaastattelu (engl. focus group interview) on yksi ryhmähaastattelun muodoista. Täsmäryhmä muodostuu muutamasta ihmisestä, jotka ovat tarkasti valittuja alan asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön, ja jotka voivat saada aikaan muutoksia tutkittavan asian suhteen. Täsmäryhmää vetää kokenut haastattelija, joka kertoo ryhmän tarkoituksen ja fasilitoi keskustelua. Haastattelijan tehtävä ei kuitenkaan ole selittää sisältöjä tai sekaantua keskustelun kulkuun. Tyypillinen istunnon kesto on 45-60 minuuttia ja ilmapiirin osalta olisi hyvä pyrkiä mahdollisimman rentoon ja mukavaan tilanteeseen. (Hirsjärvi ym. 2011, s. 61)

Yritysten omaa toivetta kunnioittaen ryhmähaastattelut järjestettiin siten, että yrityksissä A ja B tilaisuuteen osallistuivat johdon edustajat ja yrityksessä C kaikki halukkaat työntekijät. Yrityksissä A ja B pidettiin molemmissa yksi ryhmähaastattelutilaisuus, joista toiseen osallistui haastattelijan lisäksi kolme henkilöä ja toiseen kaksi henkilöä. Yrityksessä C ryhmäkeskusteluja pidettiin yhteensä kolme; yksi pelkästään esimiehille ja kaksi yhteistä työntekijöille ja esimiehille. Esimiehille pidettyyn tilaisuuteen osallistui haastattelijan lisäksi kolme henkilöä ja kahteen muuhun tilaisuuteen molempiin noin 10-15 henkilöä. Haastattelut kestivät noin tunnin ja osa ajasta käytettiin tulosten esittelyyn. Neljä haastatteluista nauhoitettiin, mutta yhtä nauhoituksista ei voitu lopulta käyttää teknisten ongelmien takia. Ryhmähaastatteluiden tavoitteena oli syventää kyselyn avulla saatuja tietoja sekä selvittää tulosten taustalla olevia syitä.

3.5.3 Haastatteluaineistojen analysointi

Haastatteluaineistot käsiteltiin ensin litteroimalla nauhoitetut haastattelut ja sen jälkeen purkamalla ne osiin teema-alueittain. Teema-alueittain purkamisella tarkoitetaan sitä, että eri aineistojen samaa teemaa käsittelevät kohdat yhdistettiin allekkain (Hirsjärvi ym. 2011, s. 141). Teemoittelu tehtiin kooten yhdeksi ryhmäksi kaikkien johtajien haastattelut ja toiseksi ryhmäksi kaikkien ryhmien haastattelut. (Hirsjärvi ym. 2011, s.

143-144) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto luokiteltiin teemoittain käytettyjen haastattelukysymysten perusteella. Haastatteluaineistoja käytettiin lähinnä taustatietoina tuomaan lisätietoja yritysten toimintatavoista, mutta myös selittämään kyselyn tuloksia erilaisten esimerkkien kautta.

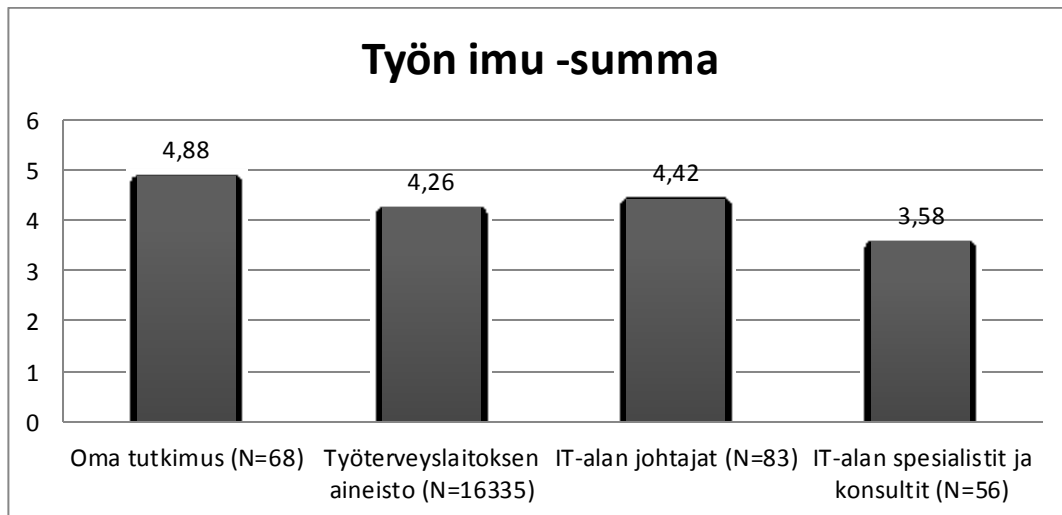
4 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset. Luvun alussa tarkastellaan työn imua ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä koko aineistoa tilastollisten analyysimenetelmien välityksellä. Sen jälkeen syvennyttään tarkemmin työn merkityksellisyyteen ja työssä edistymiseen yhdistäen sekä kyselyn että haastattelujen tuloksia. Lopuksi tarkastellaan kyselyn toimivuutta mahdollista tulevaa palveluliiketoimintaa silmällä pitäen ja kootaan tutkimuksen empiiriset tulokset yhteen.

4.1 Työn imun kokeminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät

Ennen kyselyn tulosten julkistamista yritysten johtajilta kysyttiin haastatteluissa, minkä he uskoivat motivoivan työntekijöitään. Johtajien kertomuksissa tärkeimmäksi tekijäksi nousi työn sisältö. Työn sisältöä kuvattiin esimerkiksi mielekkäiden ja monipuolisten työtehtävien kautta. Muita esiin nousseita asioita olivat hyvä työyhteisö ja hyvä työilmapiiri. Työntekijöiden uskottiin lisäksi arvostavan vakaata ja turvallista työpaikkaa. Johtajat eivät pitäneet palkkaa tärkeimpien motivaatiotekijöiden joukossa, mutta ajattelivat, että palkan täytyy olla riittävän korkealla tasolla, jotta työntekijät kokevat saavansa tekemänsä työn arvoista palkkaa ja, jotta se riittää oman elämän tarpeisiin.

Kyselytutkimuksessa työmotivaatiota kuvattiin ennen kaikkea työn imun kautta. Tutkimuksen perusteella kyselyyn vastanneiden työn imun keskiarvoksi saatiin 4,88 asteikolla 0-6 mitattuna keskihajonnan ollessa 0,88. Tulos tarkoittaa sitä, että työn imun eri ulottuvuuksia koettiin keskimäärin muutaman kerran viikossa tai tätä hieman harvemmin. Työterveyslaitoksen aineistoissa (N = 16335) työntekijöiden työn imun keskiarvoksi saatiin 4,26 (Hakanen 2009b, s. 28). Tämän tutkimuksen kannalta relevantimpi vertailuaineisto voisi kuitenkin olla Jyväskylän yliopistossa kerätty tutkimusaineisto It-tele-alan organisaation henkilöstöstä (Hakanen 2009b, s. 28). Kuvassa 6 on esitetty sekä tämän tutkimuksen että vertailuaineistojen työn imun arvot rinnakkain.



Kuva 6. Tämän tutkimuksen sekä vertailuaineistojen työn imu -summamuuttujat mitattuna asteikolla 0-6.

Vertailuaineistoihin peilaten voidaan todeta, että tämän tutkimuksen työyhteisöissä työn imu oli varsin hyvällä tasolla. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittaessa ei havaittu tilastollisia eroja työn imun kokemisessa työntekijöiden välillä tarkasteltuna eri taustatekijöiden ja eri yritysten mukaan.

Kyselyn vastausten perusteella työn imuun yhteydessä olevia tekijöitä tutkittiin aluksi Pearsonin tulokorrelaatiokertoimen avulla. Kyselytutkimukseen oli valittu aihepiirejä, jotka olivat johtamisen näkökulmasta kiinnostavia ja joilla ajateltiin mahdollisesti olevan yhteyksiä työn imun kokemiseen, joten useiden muuttujien ja työn imun väliset positiiviset yhteydet olivat odotettuja. Kaikkien tarkasteltavien muuttujien väliset korrelaatiot on merkitty taulukkoon 4.

Taulukko 4. Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiot (N = 68).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	-.29*	1												
3	.13	-.17	1											
4	.40**	-.35**	.31**	1										
5	.29*	-.02	.01	.16	1									
6	.21	.01	-.03	.17	.16	1								
7	.37**	-.24*	.35**	.40**	.35**	.17	1							
8	-.05	.05	-.03	.00	.43**	.37**	.14	1						
9	.07	-.06	-.01	-.13	.41**	.30*	.28*	.69**	1					
10	.09	-.09	.11	.10	.38**	.21	.56**	.44**	.61**	1				
11	.28*	-.13	.11	.02	.47**	.23	.47**	.41**	.71**	.70**	1			
12	.10	-.10	-.05	-.00	.37**	.49**	.33**	.54**	.64**	.60**	.43**	1		
13	.12	.12	-.03	.13	.31**	.40**	.37**	.46**	.36**	.49**	.32**	.58**	1	
14	.37**	-.09	-.10	.21	.27*	.17	.40**	.20	.30*	.36**	.32**	.26*	.33**	1
15	.15	-.09	.13	.14	.46**	.37**	.32**	.68**	.65**	.56**	.65**	.50**	.42**	.36**
16	-.43**	.08	-.11	.01	.00	-.02	-.34**	-.00	-.11	-.26*	-.42**	-.05	-.12	-.31**
17	.30*	-.18	-.07	.24	.56**	.35**	.43**	.43**	.48**	.34**	.47**	.41**	.35**	.61**
18	.16	-.03	.01	.27*	.44**	.36**	.34**	.29*	.29*	.36**	.24*	.35**	.34**	.10
19	.26*	-.13	.07	.17	.54**	.27*	.40**	.23	.23	.38**	.33**	.37**	.32**	.15
20	-.21	-.03	-.15	-.20	.16	-.04	.04	.30*	.30*	.30*	.05	.30*	.03	-.08

**p < 0.01, * p < 0.05

Taulukko 4. jatkuu.

	15	16	17	18	19	20
15	1					
16	-.26*	1				
17	.64**	-.18	1			
18	.22	-.01	.29*	1		
19	.47**	.01	.30*	.37**	1	
20	.06	.08	-.06	-.01	.12	1

**p < 0.01, * p < 0.05

Taustatekijät

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Koulutustaso
4. Esimiesasema

Työn imu

5. Työn imun kokeminen (UWES, 9:n summa)

Rooliodotukset

6. Työroolin selkeys

Vaikutusmahdollisuuden työssä

7. Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon (QPSN, 2:n summa)

Sosiaalinen vuorovaikutus

8. Työtoverien tuki
9. Esimiestuki (QPSN, 2:n summa)

Johtaminen

10. Valtuuttava johtaminen

11. Johtamisen oikeudenmukaisuus

12. Omasta työstä palautteen saaminen

Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri

13. Innovatiivinen ilmapiiri

14. Henkilöstön huomioonotto

15. Sosiaalinen ilmapiiri (QPSN, 2:n summa)

16. Jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri

Sitoutuminen organisaatioon

17. Sitoutuminen organisaatioon (QPSN, 3:n summa)

Työn merkityksellisyys

18. Työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi

Työssä edistyminen

19. Työssä edistymisen kokeminen

20. Edistymisen seuranta esimiehen taholta

Työn imuun, työn merkityksellisyyteen ja työssä edistymiseen yhteydessä olevia tekijöitä tutkittiin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 5. Analyysin mukaan työn imua selittäviä tekijöitä kuvaava malli ($F_{17,50} = 3,893$, $p < 0,01$) sopi aineistoon selittäen 57 % työn imun vaihtelusta ($R^2 = 0,570$). Malliin vaihe vaihteelta lisätyistä muuttujista tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) olivat vaikutusmahdollisuudet työssä selittäen 8 % vaihtelusta, sosiaalinen vuorovaikutus selittäen 17 % vaihtelusta ja työn merkityksellisyys selittäen 7 % vaihtelusta. Lisäksi lähes merkitseviä ($p < 0,10$) olivat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, joka selitti 9 % vaihtelusta ja työssä edistyminen, joka selitti 2 % vaihtelusta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta erityisesti työtoverien tuki vaikutti työn imuun. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis sanoa, että työn imuun ovat yhteydessä ainakin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon, työtoverien tuki ja työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi.

Työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi kokemiseen yhteydessä olevia tekijöitä kuvaava malli sopi aineistoon ($F_{16,51} = 1,864$, $p < 0,05$) selittäen 37 % työn merkityksellisyyden vaihtelusta ($R^2 = 0,369$). Malliin lisätyistä muuttujista tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) olivat rooli-odotukset selittäen 9 % vaihtelusta ja vaikutusmahdollisuudet työssä selittäen 6 % vaihtelusta. Lisäksi lähes merkitsevä ($p < 0,10$) oli työssä edistymisen kokeminen selittäen 4 % vaihtelusta. β -kerrointen ollessa positiivisia voidaan todeta, että mallin perusteella työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi kasvaa, kun työntekijöiden työrooli on selkeä ja he voivat vaikuttaa työhönsä liittyvään päätöksentekoon.

Työssä edistymiseen yhteydessä olevia tekijöitä kuvaava malli sopi myös aineistoon ($F_{16,51} = 3,393$, $p < 0,01$) selittäen 52 % työssä edistymisen vaihtelusta ($R^2 = 0,52$). Malliin lisätyistä muuttujista tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) selittäjiä olivat vaikutusmahdollisuudet työssä, joka selitti 9 % vaihtelusta sekä organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, joka selitti 18 % vaihtelusta. Lisäksi lähes merkitseviä ($p < 0,10$) olivat rooli-odotukset selittäen 5 % vaihtelusta ja työn merkityksellisyys selittäen 3 % vaihtelusta. Suurimman selittäjän eli organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin sisällä tilastollisesti merkitseviä muuttujia olivat sosiaalinen ilmapiiri ($\beta = 0,612$, $p < 0,01$) ja jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri ($\beta = 0,390$, $p < 0,01$). Kaikkien muuttujien β -kerrointen ollessa positiivisia voidaan todeta, että mallin perusteella työssä edistyminen lisääntyy, kun työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon ja työilmapiiri koetaan hyväksi. Mallin mukaan myös jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri on merkitsevässä yhteydessä työssä edistymiseen.

Regressiomallien selittäjien välinen mahdollinen multikolinearisuus tarkistettiin SPSS:n laskeman kolinearisuustoleranssin avulla. Kolinearisuudella tarkoitetaan muuttujien välistä voimakasta yhteyttä toisiinsa. Jos muuttujat ovat keskenään kolinearisia, sama vaihtelu saattaa esiintyä selittäjänä mallissa useampaan kertaan (Nummenmaa 2009, s. 316). Nummenmaan (2009, s. 324) mukaan yleinen käytäntö on, että kolinearisuus katsotaan ongelmalliseksi ja mallia tulee muuttaa, jos toleranssi on pienempi kuin 0,10. Mallien toleranssit eivät olleet alle 0,10, joten kolinearisuutta ei nähty esteeksi mallien tulkinnalle.

Taulukko 5. Regressioanalyysin tulokset.

	<u>Työn imu</u>		<u>Työn merkityksellisyys</u>		<u>Työssä edistyminen</u>	
	β	t	β	t	β	t
Askel 1: Taustatekijät						
Ikä	.25	1.81	-.04	-.21	.35*	2.54
Sukupuoli	.12	1.11	.08	.64	-.04	-.37
Koulutustaso	-.03	-.027	-.10	-.75	-.08	-.68
Esimiesasema	-.03	-.022	.32	1.99	-.29*	-2.04
ΔR^2	0.10		.09		.08	
Askel 2: Rooliodotukset						
Työroolin selkeys	-.27*	-2.29	.20	1.45	-.05	-.36
ΔR^2	0.01		.09*		.05	
Askel 3: Vaikutusmahdollisuudet työssä						
Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon (QPSN, summa)	.08	0.54	.09	.49	.34*	2.25
ΔR^2	0.08*		.06*		.09*	
Askel 4: Sosiaalinen vuorovaikutus						
Työtoverien tuki	.25	1.57	.33	.42	.07	.40
Esimiestuki (QPSN, summa)	-.19	-0.90	.33	1.30	-.52*	-2.45
ΔR^2	0.17**		.03		.05	
Askel 5: Johtaminen						
Valtuuttava johtaminen	-.18	-1.02	.18	.86	.10	.56
Johtamisen oikeudenmukaisuus	.43*	2.21	-.08	-.35	.07	.34
Omasta työstä palautteen saaminen	.16	0.99	-.05	-.25	.13	.75
ΔR^2	0.04		.02		.04	
Askel 6: Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri						
Innovatiivinen ilmapiiri	-.05	-0.37	.08	.52	-.03	-.22
Henkilöstön huomioonotto	.11	0.92	-.15	-1.02	-.11	-.89
Sosiaalinen ilmapiiri (QPSN, summa)	.10	0.55	-.33	-1.53	.61**	3.53
Jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri	.23*	2.23	-.09	-.55	.39**	3.03
ΔR^2	0.09		.04		.18**	
Askel 7: Työn merkityksellisyys						
Työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi	.27*	2.32	-	-	.22	1.81
ΔR^2	0.07**				.03	
Askel 8: Työssä edistyminen						
Työssä edistymisen kokeminen	.22	1.66	.28	1.81	-	-
ΔR^2	0.02		.04			
Koko malli:						
R^2	.57**		.37*		.52**	
Korjattu R^2	.42		.17		.36	
Estimaatin keskivirhe	.64		.77		.78	
F-testi	3.89**		1.86*		3.39**	
N	68		68		68	

β = standardoidut regressiokertoimet mallien viimeisiltä askeleilta, R^2 = mallin selitysosuus, ΔR^2 = selitysosuuden muutos kunkin askeleen osalta, **p < 0.01, * p < 0.05.

4.2 Kokemukset työn merkityksellisyydestä

Johdon haastatteluissa johtajilta kysyttiin, uskoivatko he työntekijöidensä kokevan koko yrityksen tehtävän ja toisaalta oman tehtävänsä merkityksellisiksi. Kaikki johtajat uskoivat työntekijöidensä kokevan yrityksen toimialan ja tehtävän merkitykselliseksi.

"Kyllä näin se on. Ilman muuta siis ... Nää on niin tärkeitä asioit, kun puhutaan ihmisten terveydestä ja millä siihen voidaan vaikuttaa."

"Uskon näin. Se on aika sellainen konkreettinen ja selvä tehtävä."

"Joo, sen mä uskon, et kyllä. Se et kokeeks jokainen oman työnsä sen firman sisällä sitten merkittäväks, mut kyl mä luulen. Tää alahan on hirveessä kasvussa. Täl on nyt tällä hetkellä tosi paljon huutoa ja kysyntää ... Tai ihmettelen, jos ei joku nää tän meidän tekemisen arvoa. Varmasti kaikki näkee kyl sen."

Työntekijöiden oman työn merkityksellisyyden arviointi koettiin vaikeammaksi, mutta merkityksellisyyden koettiin syntyvän pitkälti yrityksen merkityksellisen tehtävän kautta. Yksi johtajista epäili merkityksellisyyden riippuvan paljon myös tiimistä, jossa työntekijä työskentelee. Joidenkin tiimien tehtävä koettiin tärkeämmäksi kuin toisten, ja johtajan oman arvion mukaan tämä johtui pitkälti myös tiimin johtajuudesta. Kaksi johtajista nosti esiin sen, että yksilön työn merkityksellisyys syntyy luultavasti asiakkaiden tyytyväisyyden kautta. Tyytyväisten asiakkaiden ja heiltä saadun positiivisen palautteen koettiin lisäävän merkityksellisyyden kokemusta. Lisäksi esiin nostettiin yksilön selkeä tehtävä osana isompaa kokonaisuutta.

"Se on hienoo, kun on saanut valmiiks jonkun asian. Vaikka jonkun asiakkuuden toimimaan ja sieltä alkaa tulla palautetta siitä, että tää on hyvin vastaanotettu ja loppukäyttäjät on iloisia ja tyytyväisiä. Ja se, että se myös näkyy sitten sellaisissa mittareissa siellä asiakasyrityksissä organisaatioissa, et se näyttää ihan taloudellisia hyötyjä. Sillon tietää, et voi jessus kyllä kannatti tehdä tätä duunii."

Kyselyn perusteella työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi muutaman kerran viikossa tai hieman useammin. Asiaa mitattiin asteikolla 1-5 ja työn merkityksellisyyden kokemisen keskiarvoksi saatiin 4,18 keskihajonnan ollessa 0,85. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittaessa havaittiin, että työn kokeminen merkitykselliseksi erosi tilastollisesti merkitsevästi esimiesasemassa olevien työntekijöiden ja muiden työntekijöiden välillä ($F_{1,66} = 5,128$, $p < 0,05$). Esimiesasemassa olevat kokivat

työnsä useammin merkitykselliseksi ja tärkeäksi kuin muut. Esimiesasemassa olevilla (n=15) työn merkityksellisyyden kokemisen keskiarvo oli 4,60 ja muilla (n=53) 4,06. Lisäksi yleisesti ottaen huomionarvoista on se, että työn merkityksellisyyden kokemisen keskiarvo oli lähestulkoon sama kaikissa kolmessa yrityksessä pyöristyen arvoon 4,2 keskihajonnan vaihdellessa yrityksittäin välillä 0,7-0,9, vaikka yritykset muiden tulosten osalta erosivatkin paikoitellen merkittävästi toisistaan.

Vastaajien omia näkemyksiä työn merkitykselliseksi tekevistä tekijöistä kysyttiin kyselyssä avoimella kysymyksellä. Vastauksissa mainittavien tekijöiden määrää ei rajattu, joten useat vastaajat mainitsivat useamman kuin yhden tekijän. Vastaajista lähes kaksi kolmasosaa (62,1 %) mainitsi työstä tekevän merkityksellisen se, että työn tuloksista on hyötyä muille joko asiakkaiden ja käyttäjien kokeman suoran hyödyn tai laajemman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kautta. Tyypillisiä vastauksia olivat esimerkiksi *"Työn tuloksesta on hyötyä muille"*, *"Tieto, että tekee hyvää ja hyödyllistä työtä"* tai *"Asiakkaiden auttaminen"*. Työtehtävän kokeminen merkitykselliseksi muiden kokeman hyödyn kautta heijastui erityisen voimakkaasti yrityksen A vastaajilla. Tätä selittää yrityksen työskentely terveyteen ja hyvinvointiin liittyen asioiden parissa, joten useissa vastauksissa nostettiin esiin hyöty etenkin ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden kannalta.

Työntekijöille tärkeitä olivat myös oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, jonka mainitsi 18,2 % vastaajista. Oppimis- ja kehittymismahdollisuuksina kuvattiin muun muassa työssä kohdattuja haasteita ja ongelmien ratkaisua sekä uuden oppimista. Kolmanneksi useimmin mainittu tekijä olivat hyvät työtoverit ja yhteistyö, jonka listasi työn merkityksellisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi 13,6% vastaajista. Muita tärkeiksi koettuja asioita olivat esimerkiksi onnistumiset ja työn myönteisten tulosten näkeminen (12,1 %), työn itsenäisyys ja joustavuus (10,6 %) ja työstä saatu hyvä palaute ja tunnustus (9,1 %). Kyselyn perusteella esiin nousseet työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät on koottu luokiteltuina taulukkoon 6.

Taulukko 6. Vastaukset avoimeen kysymykseen ”Mikä tekee työstäsi sinulle merkityksellisen?” ryhmiteltyinä luokittain (N=68). Kunkin vastaajan oli mahdollista mainita useampi kuin yksi tekijä.

Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät	Maininto- jen lkm (N)	% vas- taajista (N = 68)	Mahdollinen tarkennus
Oma työ ja työtehtävät:			
Työn tuloksista hyötyä muille, työn vaikuttavuus	41	62,1	Esim. asiakkaiden ja käyttäjien kokema hyöty, hyvällä asialla oleminen, työn yhteiskunnallinen tärkeys ja vaikuttavuus
Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	12	18,2	Esim. haasteet, uuden oppiminen, yrityksen tekemän työn kehittäminen, ongelmien ratkaisu
Työn myönteiset tulokset	8	12,1	Esim. myönteiset tulokset, tulosten näkeminen, onnistumiset
Työn itsenäisyys ja joustavuus	7	10,6	
Työn sisältö ja kiinnostavuus	5	7,6	Esim. työn sisältö yleisesti, työtehtävien konkreettisuus
Oman osaamisen hyödyntäminen	5	7,6	
Työtehtävien monipuolisuus	4	6,1	
Vaikutusmahdollisuudet työhön	3	4,5	Esim. vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön, työpaikan toimintatapojen kehittämiseen
Työyhteisön vuorovaikutus:			
Hyvät työtoverit ja yhteistyö	9	13,6	
Työstä saatu hyvä palaute ja tunnustus	6	9,1	
Työtovereiden auttaminen ja tukeminen	5	7,6	
Arvostus työyhteisössä	5	7,6	Esim. arvostus, kunnioitus, itsensä kokeminen tarpeelliseksi ja tärkeäksi
Hyvä työilmapiiri	4	6,1	
Muut:			
Yrityksen menestykseen vaikuttaminen	4	6,1	
Muut tekijät	8	12,1	Esim. työ vastapainoa muulle elämälle, palkka, innovatiivisuus, työuran turvallisuus, hyvä organisaatio, arvojen yhteensopivuus, omalla työllä vaikutus muiden työtilanteeseen
En tiedä / en osaa kommentoida	2	3,0	

Kyselyn tulosten ympärille rakennetuissa ryhmäkeskusteluissa sivuttiin vahvasti myös työn merkityksellisyyden ja asiakkaiden kokeman hyödyn ja siitä saadun palautteen välistä yhteyttä. Keskusteluja kuvaavat hyvin esimerkiksi seuraavat kommentit.

”Ja sit se on vähän myös se, et jos oman työn merkityksellisyys tulee esiin siin, että jos asiakas on tyytyväinen, niin jos asiakas on turhautunut siihen, ettei oo saanut jotain asiaa hoidettua, niin kyllä se näkyy, tulee esiin siinä omassa työssä.”

”Ja mun mielest on hirveen kiva saada siinä puhelimessa siltä asiakkaalta se palaute. Ja ihan kiva, kun sitä positiivistakin tulee. Se on kiva päättää se puhelu siihen.”

”Ehkä ne on joo oikeesti positiivisesti yllättyneitä. Et on joku skeptisyys, että mikäs uusi taho, vähän niinkun viranomaismeininkiä, ja sit ne positiivisesti yllättyy kun linjan päässä on toinen ihminen.”

”Ja kun me tosiaan ollaan se taho kenelle ne aina sen palautteen antaa, niin kyllä se näkyy meidänkin päivittäisessä työskentelyssä.”

4.3 Kokemukset työssä edistymisestä

4.3.1 Työssä edistyminen ja sitä auttavat tekijät

Kysyttäessä johtajilta, minkä asioiden he uskoivat edistävän työntekijöiden edistymistä työssään, päällimmäisenä nostettiin esiin kollegoiden, tiimin ja työyhteisön merkitys. Johtajat uskoivat työntekijöille olevan tärkeää, että kukaan ei jää yksin ja tietoa jaetaan. Lisäksi mainittiin tarpeen mukaan saatavissa olevat koulutusmahdollisuudet, hyvät työvälineet sekä selkeät työprosessit ja ohjeet.

”Ensinnäkin se, että kukaan ei varmasti jää yksin ellei halua olla yksin. Eli kaikki se tietotaito mikä talossa on, on kyllä käytettävissä.”

”Kyl mä jotenkin aattelin, että ensin tulee ne kollegat. Yhteisö.”

Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat edistyneensä työssään viimeksi kuluneen kuukauden aikana keskimäärin kerran viikossa tai hieman useammin keskiarvon ollessa 3,29 asteikolla 1-5 ja keskihajonnan ollessa 0,98. Vastausvaihtoehdoissa arvo kolme edusti vaihtoehtoa ”Kerran viikossa” ja arvo 4 vaihtoehtoa ”Muutaman kerran viikossa”. Työssä edistymisen suhteen ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustatekijöiden tai yritysten välillä tutkittaessa asiaa yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

Vastaajien omia näkemyksiä työssä edistymistä auttavista tekijöistä tiedusteltiin avoimen kysymyksen muodossa, jossa pyydettiin nimeään kolme tärkeintä työssä edistymistä auttavaa tekijää. Selkeästi suurin osa eli 65,7 % vastaajista kertoi työssä edistymistä auttavan erityisesti hyvät työtoverit ja työyhteisön tuki. Seuraavaksi useimmin mainittuja tekijöitä olivat hyvät työvälineet (17,9%), työn itsenäisyys ja joustavuus (16,4%), aikataulut ja tavoitteet (16,4 %) sekä hyvä työilmapiiri (16,4 %). Kaikki vastaukset luokiteltuina on esitetty taulukossa 7.

Erityisesti yrityksessä C käydyissä ryhmähaastatteluissa keskusteltiin työtovereiden tuen ja yhteisön merkityksestä. Kyseisessä yrityksessä jokainen kyselyyn vastannut henkilö oli antanut parhaan mahdollisen arvion vastauksena kysymykseen ”*Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?*”. Hyvällä tolalla olevan työtovereiden avun ja tuen takana nähtiin olevan ennen kaikkea vallitseva avoin ilmapiiri, keskinäisen kilpailukulttuurin puuttuminen sekä yhteistyön helposti mahdollistavat tilat.

”No varmaan se mitä tossa jo aikaisemmin, että on avoin ilmapiiri, et voi kysyy ihan mitä vaan siellä omassa yhteisössä sitten.”

”Ja ehkä myös se, että meillä ei oo täällä sellasta kilpailukulttuuria, että tarttis olla aina vaan sitä omaa työtä ajattelemassa, että on aina hetki myös sitten toisillekin.”

Ryhmäkeskusteluissa läsnä olleet esimiehet puolestaan nostivat esiin näkökannan, että yrityksessä on tietoisesti pyritty kohti ilmapiiriä, jossa saa myös sanoa, ettei osaa jotain.

”Koska sekään mahdotonta eikä varmaan harvinaistakaan työyhteisöissä, että kollegatkin, en sano pelkää toisiaan, mut ei halua näyttää kollegalle, että nyt minä epäonnistun tässä, nyt minä en tiedä. Se jos, että voidaan ehkä, tai ainakin arvioida, että täällä uskalletais myös olla kysymysmerkinä tai näin.”

Taulukko 7. Päivittäisessä työssä edistymistä tukevat tekijät kyselyn avovastausten perusteella (N=67). Kunkin vastaajan oli mahdollista mainita useampi kuin yksi tekijä.

Edistymistä auttavat tekijät	Maininto- jen lkm (N)	% vas- taajista (N = 67)	Mahdollinen tarkennus
Oma työ ja työtehtävät:			
Työn itsenäisyys ja joustavuus	11	16,4	Esim. vapaus valita työtavat ja tehdä päätöksiä, etätyömahdollisuus, joustavat työajat.
Työtehtävien mielekkyys ja moninaisuus	9	13,4	
Hyvät asiakas- ja yhteistyökontaktit	9	13,4	
Työtehtävien selkeys ja selkeät ohjeistukset	8	11,9	
Oma motivaatio	8	11,9	
Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	7	10,4	Esim. haasteet, uuden oppiminen, koulutusmahdollisuudet.
Oman osaamisen hyödyntäminen	6	9,0	
Työn myönteiset tulokset ja onnistumiset	4	6,0	
Keskittyminen	4	6,0	
Työn organisointi:			
Aikataulut ja tavoitteet	11	16,4	
Työn hallinta	10	14,9	Esim. töiden organisointi, priorisointi, kokonaisuuden ja ajanhallinta, sopiva työmäärä.
Työyhteisön vuorovaikutus:			
Hyvät työtoverit ja työyhteisön tuki	44	65,7	
Hyvä työilmapiiri	11	16,4	
Esimiehen tuki	9	13,4	
Työstä saatu palaute ja tunnustus	2	3,0	
Muut:			
Hyvät työvälineet	12	17,9	
Hyvä työympäristö ja työrauha	9	13,4	
Henkilökohtaiset voimavarat	3	4,5	Esim. perhe, uni, ravinto, vapaa-aika.
Muut tekijät	7	10,4	

4.3.2 Työssä edistymistä estävät tekijät

Johtajien haastatteluissa työssä edistymistä edistäviä tekijöitä helpommin vaikutti olevan nimettävissä edistymistä haittaavia tai estäviä tekijöitä. Yrityksen A aiemmassa työilmapiirikyselyssä oli noussut esiin sisäisen tiedotuksen ja viestinnän ongelmat. Asioiden edetessä ja tilanteiden muuttuessa tiedot eivät olleet aina saavuttaneet kaikkia ja koettiin, että asioihin ei ehditty vaikuttaa eikä niistä kerrottu. Ongelmaan oli kuitenkin pyritty puuttumaan. Yrityksen C johtaja puolestaan epäili edistymistä eniten haittaavan sen, että toiminta oli vasta nuorta ja sen takia monia asioita jouduttiin kehittämään samanaikaisesti tekemisen ohessa ja tavoitteet saatettiin kokea paikoitellen epäselviksi.

Suurimmaksi yksittäiseksi työssä edistymistä haittaavaksi tai estäväksi tekijäksi vastaajat mainitsivat kiireen, joka nousi esiin 38,2 % vastauksista. Toiseksi useimmin mainittiin puutteet tai ongelmat työvälineissä kuten tietojärjestelmissä (vastaajista 23,5 %). Kolmanneksi tyypillisin vastaus oli työn organisointiin liittyvät ongelmat, jonka nosti esiin 22,1 % vastaajista. Esiin nousseita ongelmia olivat esimerkiksi vaikeus priorisoida työtehtäviä, suunnittelemattomuus, päättämättömyys sekä epäselvät prosessit ja vastuunjako. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä esteitä koettiin myös suhteellisen paljon. Tuen ja kannustuksen puute nousi esiin 16,2 % vastauksista ja ilmapiiiriongelmat 10,3 % vastauksista. Työtehtäviin liittyvistä ongelmista työtehtävien moninaisuus, kuten tehtävien kasaantuminen ja päällekkäisyys, mainittiin 19,1 % vastauksista ja työtehtävien epäselvyys 14,7 % vastauksista. Kaikki vastaukset luokiteltuina on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Päivittäisessä työssä edistymistä haittaavat tai estävät tekijät kyselyn avovastausten perusteella (N=68). Vastaaajien oli mahdollista mainita useampi kuin yksi tekijä.

Työssä edistymistä haittaavat tai estävät tekijät	Maininto- jen lkm (N)	% vas- taajista (N = 68)	Mahdollinen tarkennus
Oma työ ja työtehtävät:			
Kiire	26	38,2	Esim. kiire, resurssivaje, pitkiksi venyvät päivät, ei mahdollisuutta tehdä pidempää päivää.
Työtehtävien moninaisuus	13	19,1	Esim. päällekkäisyys, kasaantuminen, itselle kuulumattomat tehtävät, työnkuvan laajuus.
Työtehtävien epäselvyys	10	14,7	Esim. hankalat tehtävät, puutteelliset ohjeet tai tiedot.
Sidosryhmiin liittyvät viivytykset ja ongelmat	7	10,3	
Liian useat tai turhat kokoukset	5	7,4	
Byrokratia	3	4,4	
Epävarmuus omasta osaamisesta	3	4,4	
Oma motivaatio ja suhtautuminen	2	2,9	
Työn organisointi:			
Työn organisoinnin ongelmat	15	22,1	Esim. priorisoinnin vaikeus, suunnittelemattomuus, vaikea ennustettavuus, päättämättömyys, epäselvät prosessit ja vastuunjako.
Epäselvät tai epärealistiset tavoitteet	5	7,4	
Työyhteisön vuorovaikutus:			
Tuen ja kannustuksen puute	11	16,2	
Ilmapii-ongelmat	7	10,3	Esim. ilmapii-ongelmat ja henkilöstiiriidat
Työstä saatavan palautteen puute	3	4,4	
Epätasapuolinen kohtelu tai työnjako	3	4,4	
Muut:			
Puutteet työvälineissä tai järjestelmissä	16	23,5	
Työrauhan puute	8	11,8	Esim. keskeytykset, melu.
Tiedonkulun ongelmat	5	7,4	
Väsymys, vapaa-ajan puute	6	8,8	
Kustannuspaineet	2	2,9	
Muut tekijät	8	11,8	

Jatkuva kiire töissä nousi selkeästi esiin myös ryhmäkeskusteluissa. Toisaalta myöskään tekemisen puutetta ei nähty hyvänä asiana:

”Et sen sijaan, että ois koko ajan kiire, niin on aikaa milloin meillä ei sit oo hommaa sit tavallaan tarpeeks. Et sitten taas aiheuttaa sellaista niinkun, no tavallaan stressiä siitä, et ei oo tarpeeksi tekemistä. Mut sit on taas sellaista aikaa, jolloin meillä on ihan sopivasti puuhaa. Mut varmasti se kiire tuntuu ehkä varmaan toki enemmän stressaavalta kuin se kun on liian vähän.”

Keskusteltaessa siitä miten kiire näkyy työssä edistymisen kannalta osallistujat nostivat esiin useita haittapuolia:

”Ehkä todellakaan ei kerkee niin todellakaan syventyä jokaiseen tapaukseen niin syvällisesti, vaik tietysti se pitäis saada oikeen ratkaistuu.”

”Sit se kiire taas voi aiheuttaa noita muita tekijöitä mitä on tuolla lueteltu. Väsymystä ja ettei oo aikaa siihen omaan kehittämiseen.”

Useissa ryhmäkeskusteluissa varsinkin esimiehet pohtivat palautteen antamista. Toisten mielestä palautteen tarve saattaa riippua paljon yksilöstä ja mietittiin voiko palautetta antaa myös liikaa. Eräs esimiehistä uskoi itse antavansa riittävästi palautetta, mutta mietti eri esimiesten väliltä varmasti löytyvän eroja:

”Tost mä oon ehkä vähän yllättynyt tost palautetta tekemästäsi työstä, tos ois hauska kiva nähdä se hajonta, koska itte, ei ikinä tarpeeks tietty, mut itte pyrkii siihen, että sitä palautetta antais aina mahdollisimman paljon. Vaik ei olis ees tarvetta, niin aina voi asioista keskustella silti.”

Työssä edistymisestä ja onnistumisesta keskusteltaessa eräs esimies nosti esiin sen, että onnistumisten sijaan virheisiin kiinnitetään usein enemmän huomiota:

”Vois aatella, että ne on niitä semmosia onnistumisen kokemuksia. Mä osasin tehdä tän oikein ja sitten yleensä, kun meillä ihmisillä on se, että me kiinnitetään huomiota niihin virheisiin ja annetaan palautetta virheistä, koskaan ei puhuta siitä, että no mikäs meni hyvin, koska se on se oletamus, että menee hyvin. No ei oo automaattisestiselvää, että menee hyvin. Jokainen onnistuminen on onnistuminen.”

4.3.3 Edistymisen seuranta

Kysymyksen ”*Kuinka usein esimiehesi seuraa sitä, miten edistyt työssäsi?*” keskiarvoksi saatiin 4,49 keskihajonnan ollessa 1,49. Vastausten perusteella esimiesten siis koetaan seuraavan työntekijöiden työssä edistymistä keskimäärin ”Muutaman kerran kuussa” (vastausvaihtoehto 4) tai ”Kerran viikossa” (vastausvaihtoehto 5). Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella tulos erosi tilastollisesti merkitsevästi eri yritysten välillä ($F_{2,65} = 8,685$, $p < 0,01$). Levenen testin osoittaessa ryhmien varianssien olevan yhtä suuret ($p > 0,05$) ryhmien välistä eroa tutkittiin tarkemmin Post hoc –testin Bonferroni tuloksilla. Bonferroni-testin perusteella yritys A erosi tilastollisesti sekä yrityksestä B ($p < 0,01$) että yrityksestä C ($p < 0,01$). Yritys A:n työntekijät kokivat esimiehen seuraavan heidän edistymistään harvemmin keskiarvon ollessa 3,79 kuin yritys B:ssä, jonka keskiarvo oli 5,06 tai yritys C:ssä, jonka keskiarvo oli 5,22.

Kyselyn perusteella suurimman osan (68,4 %) vastaajista edistymistä esimies seurasi vapaamuotoisten keskustelujen merkeissä, joita saatettiin käydä esimerkiksi kasvokkain, puhelimesta tai sähköpostitse. Lähes puolet (47,4 %) vastaajista mainitsi yhdeksi tavaksi kehityskeskustelut. 45,6 % vastaajista kertoi, että esimies seurasi heidän edistymistään erilaisten palaverien yhteydessä. Työntekijöiden itsensä tekemien tai esimerkiksi tilastoihin ja tunnuslukuihin perustuvien raporttien kautta edistymistä seurattiin 22,8 % vastaajan kohdalla. Muutama vastaaja (8,8 %) mainitsi yhtenä seurannan keinona valmennuskeskustelut tai muut erikseen sovitut tapaamiset esimiehen kanssa. Yli puolet vastaajista mainitsi useamman kuin yhden tavan, jolla esimies seurasi heidän edistymistään. Yksikään vastaajista ei kertonut, että esimies ei seuraisi hänen edistymistään lainkaan. Kysymykseen edistymisen seurannasta vastasi yhteen 57 henkilöä.

Ryhmäkeskusteluissa yksi työntekijöistä kuvasi, että tilastojen lisäksi työssä edistymisen kokee myös oman osaamisen kehittymisen kautta:

”Tilastoja nähdään ... Ja tavallaan sen sitten tuntee kans sen edistymisen. Kun on oppinut jonkin asian, niin tuntee sen siinä työssä, puhumisessa tai kirjoittamisessa.”

Esimiehet puolestaan pohtivat edistymisen seurantaan käytettäviä mittareita. Eräässä yrityksessä nähtiin, että heiltä puuttuu systemaattisen tavoitteiden asettamisen ja raportoinnin työkalut. Seurannan pitäisi olla pitkäjänteistä ja perustua loppuun asti mietittyihin tavoitteisiin. Esimiehen uskoivat, että työntekijöiden kannalta olisi hyvä, jos

edistymisen voisi osoittaa heille faktatiedon kautta. Tällöin työstä saatu kiitos koettaisiin perustellummaksi, kun positiivisen palautteen tukena olisi faktoja paperilla:

”Ja sit ihmiset tietysti haluis näyttää sitä, et hei kato, näin paljon mä oon tehnyt. Mut meil ei oo sellaista näkymää, raportointia, että voitais niinkun, että tätä mä tarkotan, että pitäis olla se lukema, jota me yhdessä katottais näin ja sit mä voisin sanoo sulle, et hei sä oot tehnyt tosi hienoo työtä. Jos mä sanon vaan, niin no tyhjää, että huulet liikkuu.”

Edistymisen seurannan haasteena esimiehet nostivat esiin sen, millä tavoin seuranta ja raportointi saataisiin markkinoitua työntekijöille positiivisina asioina:

”Nyt sitten ehkä sitten tällä osastolla tilanne on se, että useampi henkilö tekee samaa työtä ja voidaan järkevästi mitata ja sitä voidaan raportoida, että miten me sitten myönteisessä hengessä tuodaan se seuranta ja raportointi, että tää ei oo sellaista valvontaa vaan että se on sitä, että yhdessä ollaan kiinnostuneita siitä miten edistytään.”

4.4 Tulosten yhteenveto

Kyselyyn osallistuneet työntekijät kokivat työn imua keskimäärin muutaman kerran viikossa tai hieman harvemmin keskiarvon ollessa 4,88 asteikolla 0-6. Eri taustatekijöiden tai tutkittujen yritysten välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja työn imun kokemisessa. Regressioanalyysillä tehty työn imun selittäviä tekijöitä kuvaava malli selitti 57 % vaihtelusta. Tilastollisesti merkitseviä muuttujia ($p < 0,05$) olivat sosiaalinen vuorovaikutus selittäen 17 % vaihtelusta, vaikutusmahdollisuudet työssä selittäen 8 % vaihtelusta ja työn merkityksellisyys selittäen 7 % vaihtelusta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta erityisesti työtoverien tuki vaikutti työn imuun.

Työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi muutaman kerran viikossa tai hieman useammin keskiarvon ollessa 4,18 asteikolla 1-5. Esimiesasemassa olevat työntekijät kokivat työnsä useammin merkitykselliseksi ja tärkeäksi kuin muut. Lisäksi huomionarvoista on se, että työn merkityksellisyyden kokemisen pyöristetty keskiarvo 4,2 oli sama kaikissa kolmessa yrityksessä, vaikka yritykset muiden tulosten osalta erosivatkin paikoitellen merkittävästi toisistaan.

Työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi kokemiseen yhteydessä olevia tekijöitä kuvaava malli selitti 37 % työn merkityksellisyyden vaihtelusta. Tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$)

selittäjiä olivat rooli-odotukset selittäen 9 % vaihtelusta ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon selittäen 6 % vaihtelusta. Vastaajista lähes kaksi kolmasosaa (62,1 %) mainitsi avoimissa vastauksissa työstä tekevän merkityksellisen sen, että työn tuloksista on hyötyä muille joko asiakkaiden ja käyttäjien kokeman suoran hyödyn tai laajemman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kautta. Työntekijöille tärkeitä olivat myös oppimis- ja kehittymismahdollisuudet (18,2 %), hyvät työtoverit ja yhteistyö (13,6 %), onnistumiset ja työn myönteisten tulosten näkeminen (12,1 %), työn itsenäisyys ja joustavuus (10,6 %) sekä työstä saatu hyvä palaute ja tunnustus (9,1 %).

Vastaajat kokivat edistyneensä työssään viimeksi kuluneen kuukauden aikana keskimäärin kerran viikossa tai hieman useammin keskiarvon ollessa 3,29 asteikolla 1-5. Työssä edistymisen suhteen ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustekijöiden tai eri yritysten välillä. Työssä edistymiseen yhteydessä olevia tekijöitä kuvaava malli selitti 52 % työssä edistymisen vaihtelusta. Tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) selittäjiä olivat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, joka selitti 18 % vaihtelusta, ja vaikutusmahdollisuudet työssä, joka selitti 9 % vaihtelusta.

Vastauksena avoimeen kysymykseen suurin osa (65,7 %) vastaajista kertoi työssä edistymistä auttavan erityisesti hyvät työtoverit ja työyhteisön tuki. Seuraavaksi useimmin mainittuja tekijöitä olivat hyvät työvälineet (17,9 %), työn itsenäisyys ja joustavuus (16,4 %), aikataulut ja tavoitteet (16,4 %) sekä hyvä työilmapiiri (16,4 %). Suurimmaksi yksittäiseksi työssä edistymistä haittaavaksi tai estäväksi tekijäksi vastaajat mainitsivat kiireen, joka nousi esiin 38,2 % vastauksista. Toiseksi useimmin mainittiin puutteet tai ongelmat työvälineissä kuten tietojärjestelmissä (23,5 %). Kolmanneksi tyypillisin vastaus oli työn organisointiin liittyvät ongelmat, jonka nosti esiin 22,1 % vastaajista. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä esteitä koettiin myös suhteellisen paljon. Tuen ja kannustuksen puute nousi esiin 16,2 % vastauksista ja ilmapiiriongelmat 10,3 % vastauksista. Työtehtäviin liittyvistä ongelmista työtehtävien moninaisuus, kuten tehtävien kasaantuminen ja päällekkäisyys, mainittiin 19,1 % vastauksista ja työtehtävien epäselvyys 14,7 % vastauksista.

Kysymyksen *”Kuinka usein esimiehesi seuraa sitä, miten edistyt työssäsi?”* keskiarvoksi saatiin 4,49, joka on vastausvaihtoehtojen *”Muutaman kerran kuussa”* ja *”Kerran viikossa”* välissä. Kyselyn perusteella vastaajista suurimman osan (68,4 %) edistymistä esimies seurasi vapaamuotoisten keskustelujen muodossa. Lähes puolet (47,4 %) vastaajista mainitsi

yhdeksi tavaksi kehityskeskustelut ja 45,6 % erilaiset palaverit. Yli puolet vastaajista mainitsi useamman kuin yhden tavan, jolla esimies seurasi heidän edistymistään. Yksikään vastaajista ei kertonut, että esimies ei seuraisi hänen edistymistään lainkaan.

5 Keskustelu ja johtopäätökset

5.1 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymysten valossa ja peilataan aiemmin esitettyyn tutkimustietoon. Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymys oli ovatko työn merkityksellisyys ja työssä edistyminen yhteydessä työn imun kokemukseen? Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan kaikista sisäiseen työelämään vaikuttavista positiivisista tapahtumista voimakkain on edistyminen merkityksellisessä työssä. Tämän työn viitekehyksen perusteella sen pitäisi siten olla tärkein tekijä myös työn imun kannalta. Tutkimuksen tilastollisen analyysin tulokset eivät kuitenkaan vahvistaneet tätä väitettä. Laaditussa regressiomallissa työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi selitti vain 7 % työn imun kokemuksesta. Työssä edistymisen merkitys oli tätäkin pienempi eikä se saanut lainkaan tilastollista merkitsevyyttä. Regressioanalyysin tuloksia tulkittaessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon aineiston pieni koko tilastollisten päättelyn kannalta. Lisäksi se, millaiset tapahtumat työntekijä itse mieltää edistymiseksi ja miten hyvin hän jälkikäteen muistaa niiden tiheyden, vaihtelee suuresti. Tämä seikka vaikuttaa tilastolliseen analyysiin varsinkin sen takia, että edistymistä ei mitattu asteikolla, jonka toinen pää olisi ollut positiivinen ja toinen negatiivinen, vaan vastausvaihtoehdot muodostuivat aikamääreistä kuten kerran viikossa tai kerran kuukaudessa. Lisäksi tulee ottaa huomioon se, että kyselyn työn merkityksellisyyttä ja työssä edistymistä mittaavat kysymykset olivat itse laadittuja eikä niiden toimivuudesta ollut siten ennakkokäsityksiä. Kysymyslomakkeen kysymysten toimivuutta pohditaan tarkemmin luvussa 5.2. Vaikka merkityksellisessä työssä edistymisen ja työn imun välinen yhteys jäi osoittamatta, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kyseisten muuttujien välillä voisi olla vahvaa yhteyttä.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin sitä, mikä tekee työstä merkityksellisen. Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan työn ei tarvitse olla yhteiskunnallisesti merkittävää, vaan oleellista on se, että yksilö näkee työnsä tuottavan arvoa jolleen tai jollekulle, jolla on väliä. Työ voi siis olla henkilökohtaisesti merkityksellistä, jos sen kokee tärkeäksi esimerkiksi itsensä, tiiminsä tai perheensä kannalta (Amabile & Kramer 2012, s. 101-103). Kyseistä näkökantaa tukivat myös tähän kyselyyn vastanneet työntekijät, joista lähes kaksi kolmasosaa (62,1 %) mainitsi työstä tekevän merkityksellisen sen, että työn tuloksista on hyötyä muille. Kyseisen tekijän tärkeyttä työntekijöiden mielissä kuvaa se, että seuraavaksi useimmin mainittu tekijä oli oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, jonka mainitsi huomattavasti harvempi työntekijä (18,2 %).

Regressiomallin perusteella työn kokemiseen merkitykselliseksi ja tärkeäksi vaikutti positiivisesti työntekijöiden työroolin selkeys ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. Kyseiset selittävät tekijät voidaan nähdä osana asiantuntijatyön ominaispiirteitä kuvaten työn itseohjautuvuuden kasvua. Kyseiset tekijät mahdollisesti kuvastavat siten case-yrityksissä ainakin joltain osin vallitsevaa palvelevan johtamisen kulttuuria ja sen tärkeyttä. Palveleva johtaja voimaannuttaa omiaan tukemalla työntekijöiden kehittymistä, mahdollistaa kaksisuuntaisen tiedonjaon ja rohkaisee työntekijöitä itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Palveleva johtaja näyttää suunnan, mutta vastuuttaa työntekijänsä varmistamalla, että he tietävät mitä heiltä odotetaan ja antamalla vastuuta ja vapautta. (Hakanen 2011, s. 78-81) Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että palvelevalla johtamisella on todennäköisesti positiivinen vaikutus siihen, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi.

Kaikissa kolmessa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä työn kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi oli hyvällä tasolla saaden keskenään saman arvon 4,2. Melko tai hyvin usein koettu merkityksellisyys johtui oletettavasti etenkin siitä, että yrityksen tehtävän ja sitä kautta oman työn koettiin hyödyttävän muita. Työn merkityksellisyyden kokemista kaikissa yrityksissä samanlaisena voidaan pitää yhtenä tutkimuksen kiinnostavista löydöksistä. Vaikka vastaukset moniin muihin kysymyksiin vaihtelivat yritysten välillä yhden ja saman yrityksen ollessa useissa kohdin selkeästi muita heikompi, se ei kuitenkaan välittynyt työn merkityksellisyyden kokemiseen. Tämän perusteella voidaan ajatella, että oma työ voidaan kokea merkitykselliseksi, vaikka muut työn tekemistä tukevat asiat ja ilmapiiri eivät olisikaan täysin kunnossa. Työn korkeaksi koettu merkityksellisyys luultavasti selittää myös työn imun hyvää tasoa yrityksissä, vaikka tilastollisista malleissa sen selitysosuus jäikin vaatimattomaksi.

Kolmas tutkimuskysymyksistä oli, mitkä tekijät vaikuttavat päivittäiseen työssä edistymiseen? Edistymiseen vaikuttavien tekijöiden arviointi on hyvä aloittaa itse edistymisen kokemuksesta. Työntekijät keskimäärin kokivat edistyneensä työssään viimeksi kuluneen kuukauden aikana kerran viikossa tai hieman useammin. Amabile ja Kramer (2012) puhuvat kuitenkin päivittäisestä työssä edistymisestä. Voidaan siis ajatella, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokevat edistyvänsä turhan harvoin. Tämän tutkimuksen valossa on kuitenkin vaikea ottaa kantaa johtuuko suhteellisen harvoin koettu edistymisen tunne siitä, että edistymistä ei todella tapahdu vai siitä, että omaan edistymiseen ei kiinnitetä huomiota tai sitä ei tunnisteta. Lisäksi on mahdollista, että omia

edistymisen kokemuksia viimeisen kuukauden ajalta ei muistettu tai, että edistymisen määritelmä oli esitetty kyselyssä epäselvästi tai teema oli muutoin vaikeasti hahmotettava. Tuloksen perusteella voidaan kuitenkin ajatella, että työssä edistymistä tulisi kokea nykyistä useammin.

Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan edistyminen ja takaiskut ovat sen vuoksi erityisen tärkeitä, että työ merkitsee työntekijöille hyvin paljon. Katalyytin he kuvaavat miksi tahansa asiaksi, joka suoraan mahdollistaa työn valmistumisen ajoissa, luovasti ja laadukkaasti. Katalyyteistä tärkein on selkeät tavoitteet. (Amabile & Kramer, 2012) Tilastollisissa analyyseissä edistymisen kannalta tärkeimmiksi selittäjäksi nousivat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, jota selitti 18 % vaihtelusta, ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon, joka selitti 9 % vaihtelusta. Rooliodotukset, eli kokemus siitä onko työlle määritetty selkeät tavoitteet, oli lähes merkitsevä ($p < 0,1$) selittäen 5 % vaihtelusta. Sen sijaan tavoitteiden selkeys nousi selkeämmin esiin työntekijöiden itse muotoilemista vastauksista. Suurimpina edistymisen esteinä nähtiin kiire, jonka mainitsi 38,2 % vastaajista, ja esimerkiksi työn organisointiin liittyvät ongelmat, jonka mainitsi 22,1 % vastaajista. Molemmat edellä mainitut edistymisen esteet voidaan nähdä ainakin osittain nimenomaan tavoitteiden epäselkeyden ilmentymänä. Kun tavoitteita ei tiedetä, työ on suunnittelematonta ja priorisointi vaikeaa, jolloin syntyy kiirettä ja kokemus työn huonosta organisoinnista.

Edistymistä tukevista asioista vastaajat mainitsivat useimmin työtoverien ja työyhteisön tuen, josta raportoi jopa 65,7 % vastaajista. Tämä tukee regressiomallissa nousseen hyvän työilmapiirin selitysvoimaa. Regressiomalli nosti yhdeksi selittäjäksi myös jäykän ja sääntöihin perustuvan ilmapiirin, joka lähtökohtaisesti tuntuu epäloogiselta tulokselta. Toisaalta sääntöihin perustuva ilmapiiri ei sulje pois hyvää ilmapiiriä, ja se voi lisätä tavoitteiden selkeyttä. Toisaalta tulos saattaa selittyä pienen aineiston kautta. Erityisesti yhdessä yrityksessä toimintatavat olivat hyvin pitkälle sääntöihin perustuvia, mikä ei kuitenkaan heijastunut negatiivisesti muihin tuloksiin. Päinvastoin muut yrityksen tulokset olivat useissa kohdin huippuluokkaa, jolloin jäykän ja sääntöihin perustuvan ilmapiirin muuttuja saattaa heilahtaa tuloksissa, vaikka sama ei muissa yrityksissä pätisikään. Edistymisen kannalta vaikuttaa siis olevan ensiarvoisen tärkeää, että työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri ja niin sanottu avointen ovien kulttuuri, jossa mahdollisista ongelmista ja onnistumisista on helppo keskustella avoimesti.

Työssä edistymisen kokemuksen ja esimiehen tekemän edistymisen seurannan väliltä ei löytynyt korrelaatioita. Positiivisena seikkana voidaan pitää sitä, että vapaamuotoisten keskustelujen kautta esimies seurasi edistymistä jopa 68,4 % vastaajista kohdalla, eikä vastaajista kukaan maininnut, ettei esimies seuraisi hänen edistymistään lainkaan. Toisaalta voidaan esittää kysymys, miksi 31,6 % vastaajista ei maininnut esimiehen kanssa käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja lainkaan, joiden kuitenkin pitäisi olla olennainen osa päivittäistä hyvää johtamista. Kuten jo teoriaosuudessa on mainittu, kuvastaa päivittäisjohtaminen ennen kaikkea alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä (Sydänmaalakka 2007, s. 110). Virallisia edistymisen seurantakeinoja tärkeämpää olisikin olla päivittäin kiinnostunut alaisten edistymisestä ja sen tukemisesta.

5.2 Kyselyn toimivuus

Neljäs tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten merkityksellisessä työssä edistymistä ja sen vaikutuksia on mahdollista mitata? Pilottitutkimuksen ja varsinaisen tutkimuksen perusteella kyselyn toimivuutta voidaan arvioida monesta näkökulmasta. Yleisesti ottaen kysely on onnistunut ja eheä kokonaisuus, jossa kuitenkin on vielä kehittämisen varaa. Kyselyn sisältöalueet toimivat hyvin yhteen, kyselyn sähköinen toteutus oli onnistunut ja vastaamiseen vaadittu aika oli sopiva tätä tarkoitusta silmällä pitäen.

Kyselyn uutuusarvo perustuu työn merkityksellisyyteen ja työssä edistymiseen liittyviin kysymyksiin. Sekä työn merkityksellisyyden että työssä edistymisen kokemista mitattiin molempia yhdellä määrällisellä kysymyksellä. Kysymykset olivat toisistaan erilliset. Amabilen ja Kramerin (2012) teoriassa puhutaan merkityksellisessä työssä edistymisestä. Jos merkityksellisyyttä ja edistymistä kysytään erillisinä kysymyksinä, kuten tässä kyselyssä, ei niiden yhdistäminen yhdeksi ole enää jälkeenpäin käytännössä mahdollista. Tällöin ei voida puhua merkityksellisessä työssä edistymisestä sen sanatarkassa muodossa. Työn merkityksellisyys ja varsinkin työssä edistyminen ovat vastaajille vaikeasti hahmotettavia aiheita. Selvyyden vuoksi molemmat käsitteet oli avattu kyselyssä merkityksellisyyttä ja edistymistä käsittelevien kysymysten yhteydessä. Lisäksi se, kuinka usein vastaaja kokee edistyvänsä työssään, on hyvin subjektiivista riippuen siitä, millaiset asiat hän kokee edistymisenä. Toiselle edistyminen voi näkyä paljon toista pienempien tai suurempien asioiden kautta. Kyselyn jatkokehityksen kannalta hyväksi ajatukseksi nähdään merkityksellisyyttä ja edistymistä käsittelevien teemojen pilkkominen konkreettisemmalle tasolle. Edistymistä voisi esimerkiksi mitata kysymällä, koska vastaaja on viimeksi kokenut

saavuttaneensa tavoitteen, ratkaisseensa työhön liittyneen ongelman tai oppineensa työn tekoa helpottavan taidon esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöön liittyen. Sekä merkityksellisyyden että edistymisen aihepiireistä olisi hyvä muodostaa muutaman määrällisen kysymyksen sarja, josta analyysiä varten olisi mahdollista laskea summamuuttuja. Edistymisen ja merkityksellisyyden kokemusten yhdistäminen samaan kysymykseen tai kysymysten sarjaan mahdollistaisi nimenomaan merkityksellisessä työssä edistymisen arvioinnin, mutta kysymyksistä saattaisi helposti tulla vastaajan kannalta turhan moniulotteisia.

Työn merkityksellisyyttä ja työssä edistymistä tarkasteleviin avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset vastasivat hyvin odotuksia eli kysymykset oli ymmärretty. Analysoinnin helpottamiseksi avoimien kysymysten sijaan olisi mahdollista käyttää valmiiseen listaukseen perustuvia vaihtoehtoja. Tällöin koko vastausvalikoima olisi vastaajien nähtävillä, eikä heidän tarvitsisi miettiä tai muistaa omatoimisesti asioita. Tällöin heidän olisi helpompi valita vaihtoehtojen joukosta esimerkiksi kolme heidän tärkeimmäksi näkemäänsä vaihtoehtoa. Valmiit vaihtoehdot kuitenkin ohjaavat vastaajien ajattelua ja niiden kautta saadaan avoimia kysymyksiä suppeammin tietoa. Avoimet kysymykset toimivat myös reflektoinnin työkaluina, jolloin jo pelkästään kyselyyn vastaamisesta voi olla hyötyä vastaajan itsensä ja koko työyhteisön kannalta. QPSNordic-yleiskyselystä poimitut työn voimavaroja mittaavat kysymykset käsitelivät myös osittain samoja teemoja kuin avovastauksissa, joten jo nykyiselläänkin kyselyn voidaan nähdä mittaavan merkityksellisyyttä ja edistymistä sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta.

Muiden kysymysryhmien osalta ainakin taustatekijöitä koskien kysymysten tarpeellisuus tulee harkita tarkkaan. Varsinkin pienissä työyhteisöissä, kuten tässä tutkimuksessa, useiden taustatekijöiden kysyminen herättää vastaajissa epäilyksen siitä, voidaanko heidät tunnistaa vastauksista. Ulkopuolisen arvioijan ollessa kyseessä tämä ei kuitenkaan tule ongelmaksi, jos asia saadaan viestittyä oikein ja tutkija käsittelee tulokset tutkimusetiikka mielessä vastaajien anonymiteettiä varmistaen. Mikäli tulokset käsitellään yrityksen sisällä, on käsittelijän usein mahdollista tunnistaa yksittäiset henkilöt, jos kysytään useita taustatekijöitä. Muista kysymyksistä QPSNordicista poimittu palkitsemista koskeva kysymys olisi hyvä jakaa kahteen osaan, koska samaan kysymykseen sisällytetty aineellinen ja aineeton palkitseminen olisi analysoidessa mielenkiintoista pystyä erottamaan. Organisaatioon sitoutumista käsittelevät kysymykset jäivät analyysissä turhiksi. Esimerkiksi kysymys *"Kerron ystäväillen, kuinka hyvä paikka tämä organisaatio on työskennellä"*

heijastaa enemmänkin työn imun kokemista kuin jotain käytännön seikkaa, johon hyvällä henkilöstöjohtamisella olisi mahdollista vaikuttaa. Organisaatioon sitoutumiseen liittyvistä kysymyksistä lähinnä organisaation arvojen samankaltaisuutta mittaava kysymys voisi olla mielenkiintoinen säilyttää.

Kyselyn mahdollista jatkokäyttöä palveluliiketoiminnassa silmällä pitäen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota vielä muutama seikkaan. Ensinnäkin kyselyn jatkokäytön tekee haastavaksi se, että sekä Työn imu 9 -kyselyn että QPSNordic-yleiskyselyn käyttö kaupallisissa tarkoituksissa ei ole sallittua. Niitä voidaan kuitenkin käyttää esimerkiksi tutkimustarkoituksissa tai yritysten ja yhteisöjen omaa tilannetta tutkittaessa. Mikäli kyselystä halutaan tehdä jatkuvan seurannan työkalu, niin kyselyn pituutta tulee harkita. Nykyisen mittainen kysely sopii esimerkiksi vuosittain tehtäväksi, mutta viikoittaiseen tai kuukausittaiseen seurantaan se on liian pitkä. Kyselyn jatkokäytön kannalta tulee myös harkita, miten kysely sopii esimerkiksi konsulttityötä tekeville ja virtuaali tiimeille. Mikäli kyselyä haluaa käyttää toisistaan hajallaan työskenteleville tiimin jäsenille, kyselyssä tulee erikseen tehdä selväksi, mitä työyhteisöä ja ketä esimiestä vastaajien tulee ajatella kyselyyn vastatessaan.

5.3 Tutkimuksen muu arviointi, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta arvioitaessa tulee ottaa huomioon sekä sen pieni otoskoko että tätä tarkoitusta varten kehitetty kyselymenetelmä, jossa vain osa kysymyksistä ja kysymyskokonaisuuksista olivat etukäteen validoituja. Teoreettisesti näkökulmasta kyselyn haittana pidetään aineiston pinnallisuutta ja sen myötä tutkimuksen jäämistä teoreettisesti vaatimattomaksi. Lisäksi kyselymenetelmän huonoiksi puoliksi voidaan mainita se, että on vaikea varmistaa miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien kannalta katsottuna. Lisäksi vastaajien perehtyneisyyttä aihealueeseen ei yleensä tunneta. Lisäksi vastausprosentti saattaa jäädä tutkijasta riippumattomista syistä alhaiseksi. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 190) Avoimilla kysymyksillä kerätty aineisto saattaa olla sisällöltään erittäin kirjavaa, jolloin sitä on hankala käsitellä ja sen luotettavuus on kyseenalaista. Vastaavasti monivalinnat kahlitsevat vastaajan valmiiksi nimettyihin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 196)

Lisäksi kyselyn tekoajankohdalla voi olla vaikutus tuloksiin. Kysely toteutettiin juuri ennen kesälomien alkua. Kesäloman läheisyys saattaa näkyä toisaalta kireänä ilmapiirinä ja

väsymyksenä, jos ennen lomaa on jäljellä suuri pino tekemättömiä töitä tai toisaalta normaalia rennompana ilmapiirinä, jos toiminta on muutenkin hiljentynyt kesäksi. Lisäksi tuloksia arvioidessa tulee ottaa huomioon tutkimukseen osallistuneiden yritysten sen hetkiset tilanteet. Kyselyn tekohetkellä yksi osallistujayrityksistä vasta kehitti omaa toimintaansa ja toinen taisteli epävarman markkinatilanteen kynsissä yt-neuvottelut käyneenä. Toisaalta nykyinen tilanne taloudessa ja työmarkkinoilla on yleisestikin epävarma, joten vastaavia tilanteita löytyy varmasti laajasti työyhteisöistä.

Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista kehittää kvantitatiivista mittaria merkityksellisessä työssä edistymisen mittaamiseen. Nimenomaan kvantitatiivinen mittari mahdollistaisi helpon säännöllisen seurannan ja tuloksia oli mahdollista vertailla esimerkiksi yrityksen tulosta mittaaviin muuttujiin.

5.4 Loppupäätelmät

Tämän diplomityön perusteella merkityksellisessä työssä edistymisen ja työn imun välistä yhteyttä ei pystytty todentamaan, mutta työn merkityksellisyyteen ja työssä edistymiseen liittyen saatiin arvokasta uutta tietoa. Tutkimuksen tulosten valossa työn merkityksellisyyden kannalta tärkeintä on Amabilen ja Kramerin (2012) teorian mukaisesti se, että yksilö näkee työnsä tuottavan arvoa jollekin tai jollekulle, jolla on väliä. Lisäksi työn merkityksellisyyttä tukee palveleva johtaminen. Kiinnostavaa on myös se, että merkityksellisyys ei välttämättä ole riippuvainen muista työn voimavaroista.

Tulosten perusteella työssä edistymistä koettiin turhan harvoin ja voidaan todeta, että työssä edistymiseen ja sen tukemiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Edistymisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat työyhteisön tuki, sosiaalinen ilmapiiri, selkeät tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. Esimiesten tulisi entistä useammin huomioida työntekijöidensä edistymisen tukeminen.

Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista kehittää merkityksellisessä työssä edistymisen mittaamiseen sopivaa menetelmää yhä eteenpäin. Tässä tutkimuksessa kehitetty menetelmä ja sen kautta saadut tulokset antavat hyvän pohjan jatkokehitykselle. Mittarin avulla olisi entistä paremmin mahdollista tutkia aihepiiriä sekä antaa esimiehille ja työyhteisöille arvokasta lisätietoa positiivisen sisäisen työelämän ja sitä kautta myös työviihtyvyyden ja työn tulosten parantamiseen.

Lähteet

- Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY. 318 s. ISBN: 951-0-19286-4.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot - Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum Media Oy (alkup. Harward Business Review Press). 266 s. ISBN: 978-952-14-1813-6.
- Bakker, A. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*. [Verkkolehti]. Vol. 20: 4, s. 265-269. [Viitattu 11.11.2013] DOI: 10.1177/0963721411414534.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*. [Verkkolehti]. Vol. 13: 3. Emerald Group Publishing Limited. [Viitattu 11.11.2013]. DOI 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. & van Emmerik, H. & Euwema, M. 2006. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams, *Work and Occupations*. [Verkkolehti]. Vol. 33: 4, s. 464-489. [Viitattu 11.11.2013]. DOI 10.1177/0730888406291310.
- Bergström, H. 2011. Fluency Experiences in Knowledge-Intensive Individual Work and Collaboration. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos. Espoo: Aalto University publication series. 226 s. ISBN 978-952-60-4140-7.
- Blom, R. & Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. 242 s. ISBN: 951-662-829-X.
- Brannen, J. 1992. *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Aldershot, Avebury: Ashgate Publishing Limited. 175 s. ISBN: 1 85972 116 8.
- Bullock, R., Little, M. & Millham, S. 1992. The relationship between quantitative and qualitative approaches in social policy research. Teoksessa: Brannen, J. (toim.) *Mixing Methods: Qualitative and quantitative research*. S. 81-100. Aldershot, Avebury: Ashgate Publishing Limited. 175 s. ISBN: 1 85972 116 8.

Demerouti, E. & Bakker, A. & Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. [Verkkolehti]. Vol 86: 3, s. 499-512. [Viitattu 11.11.2013]. DOI 10.1037//0021-9010.86.3.499.

Elo, A-L. & Dallner, M. & Gamberale, F. & Hottinen, V. & Knardahl, S. & Lindström, K. & Skogstad, A. & Orhede, E. 2001. QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos. 71 s. ISBN 951-802-399-9.

Goffee R. & Jones G. 2013. Creating the Best Workplace on Earth. *Harvard Business Review*. [Verkkolehti]. Vol. 91: 5, s. 99-106.

Greenleaf, R. 2002. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. 25th Anniversary Edition. New York: Paulist Press. S. 373. ISBN: 0-8091-0554-3.

Greenleaf, R. 1977. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press. ISBN: 0-8091-2527-7.

Hackman, J. & Oldham, G. 1980. Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley. 330 s. ISBN: 0-201-02779-8.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. 149 s. ISBN 978-952-261-099-7.

Hakanen, J. 2009. a) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? –Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. 77 s. [Viitattu 23.4.2013] Saatavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. 2009. b) Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. 53 s. ISBN 978-951-802-934-5 (pdf). [Viitattu 23.4.2013] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf

Harter, J.K. & Hayes, T.L. & Schmidt, F.L. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. [Verkkolehti]. Vol. 87: 2, s. 268-279. [Viitattu 12.9.2013]. DOI 10.1037//0021-9010.87.2.268.

Harter, J.K. & Schmidt, F.L. & Asplund, J.W. & Killham, E.A. & Agrawal, S. 2010. Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives*

on Psychological Science. [Verkkolehti]. Vol. 5: 4, s. 378-389. [Viitattu 12.9.2013]. DOI: 10.1177/1745691610374589.

Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman B. 1967. The motivation to work. New York: Wiley. 157 s. ISBN: 0-471-37390-7.

Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, September-October 1987, 109-120.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi. 448 s. ISBN-10: 951-26-5635-3.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy (Yliopistokustannus). ISBN: 978-952-495-073-2.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. Helsinki, Porvoo: WSOY. 338 s. ISBN: 951-0-25571-8.

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2007. Organizational Behaviour: an introductory text. 6. painos. Harlow: Prentice Hall. 935 s. ISBN 978-0-273-70835-3.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692-724.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN: 951-768-175-5.

Kotter, J. P. 2001. What Leaders Really Do? Harvard Business Review. [Verkkolehti]. Vol 79: 5, s. 85-96. [Viitattu 12.9.2013]. *Julkaistu ensimmäisen kerran samassa lehdessä 1990.*

Latham, G.P. & Pinder, C.C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology. [Verkkolehti]. Vol. 56, s. 485-516. [Viitattu 11.11.2013]. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy. 304 s. ISBN 951-37-4609-7.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 30.9.2013]. Saatavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/?tree:D=&tree:selres=168562&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1

Maehr, M. 1984. Meaning and motivation: Toward a theory of personal investment. Teoksessa: Ames, R. & Ames, C. (toim.) Research motivation in education: Student motivation. Vol. 1. New York: Academic Press. S. 115-144.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp. 884 s. ISBN-10 952-5372-20-0.

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi. 468 s. ISBN: 978-951-31-5152-2-

Parris, D.L. & Peachey, J.W. 2013. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. Journal of Business Ethics. [Verkkolehti]. Vol. 113, s. 377-393. [Viitattu 11.11.2013]. DOI 10.1007/s10551-012-1322-6.

Patterson, K. 2003. Servant Leadership: A Theoretical Model. Servant Leadership Research Roundtable, August 2003. S. 1-10. [Viitattu 9.7.2013] Saatavilla: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf

Pyöriä, P. 2006. a) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus, s. 55-81. ISBN 951-44-6658-6. Saatavilla: https://uta17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1

Pyöriä, P. 2006. b) Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa: Härmä, M. & Nupponen, T. (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima Oy. S. 57-67. ISBN 951-563-419-9.

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2003. UWES-Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. [Viitattu 20.8.2013]. Saatavilla: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

Schneider, B. 1987. The people make the place. Personnel Psychology, 40, 437-453.

Spears, L. 1998. Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership. New York: Wiley. ISBN: 9780471176343

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy. 299 s. ISSN 1796-1130. ISBN 978-952-14-1213-4.

Thomas, K. 2000. Intrinsic motivation at work: building energy & commitment. San Francisco, CA: Berrett-Koehler; London: McGraw-Hill. 143 s. ISBN: 1-57675-087-6.

Työterveyslaitos 2012. a) Suomalainen esimies osaa jakaa vastuuta –verkkosivu. [Viitattu 13.11.2013]. Saatavilla: http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/palveleva_esimiestyo/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012. b) Tuunaamalla työn imuun –verkkosivu. [Viitattu 12.11.2013]. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/sivut/t.aspx>

Vendell, M. 2012. Työn voimavaroista työn imuun – Työn sisäisten ja ulkoisten voimavarojen yhteys työn imuun metalliteollisuudessa. [Verkkodokumentti]. Lisensiaatintutkimus. Tampereen Yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Saatavissa: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-8012.pdf

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 335 s. ISBN 951-37-4198-2.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. Academy of Management Review. [Verkkolehti]. Vol. 26, No. 2, 179-201.

Yin, R. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3. painos. Thousand Oaks, CA: Sage. 181 s. ISBN: 0-7619-2553-8.

Xanthopoulou, D. & Bakker, A.B. & Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. Journal of Occupational and Organizational Psychology. [Verkkolehti]. 82:183-200. [Viitattu 11.11.2013]. DOI: 10.1348/096317908X285633.

Lähteet liittyen taulukkoon 2.

Lähteet on poimittu suoraan Vendellin lisensiaatintutkimuksesta ”Työn voimavaroista työn imuun” (2012).

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Hakanen, J. (2002a). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ & Ihminen*, 16, 42–58.

Hakanen, J. (2002b). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37, 291–301.

Hakanen, J. (2004). *Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa*. Helsinki: Suomen Hammaslääkäriliitto ja Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ & Ihminen*. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008a). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.

Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008b). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, No. 3, 224-241.

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299-310.

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40, 16-30.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A gross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B, Bakker A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15-27.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of Personal Resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345-356.

Liitteet

Liite A: Kyselylomake

Liite B: Työn imun faktorirakenne

Liite C: QPSNordic-kyselystä muodostetut summamuuttujat korrelaatioineen

Liite D: Haastattelukysymykset yritysten johdolle

Liite A: Kyselylomake



Hyvä vastaanottaja,

Tässä kyselytutkimuksessa tutkitaan [*Yrityksen nimi*] työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä edistymistä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä heidän omaan työhönsä liittyen, mikä auttaa kehitettäessä yksikön toimintaa entistä paremmaksi. Tutkimus on osa Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitokselle tehtävää diplomityötä, jonka teettäjänä toimii Midagon Oy. Tutkimuksen tuloksista toimitetaan raportti [*Yrityksen nimi*] käyttöön.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja siihen menee aikaa noin 10-15 minuuttia. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei yksittäisen vastaajan tietoja voi erottaa tuloksista. Jokaisen osallistujan vastaus on tärkeä sekä itse tutkimuksen että opinnäytteen onnistumisen kannalta.

Vastauksia kyselyyn pyydetään [*päivämäärä*] mennessä.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Elina Kekki
Diplomityöntekijä / Aalto-yliopisto
elina.kekki@midagon.com

Päivi Marttila
Toimitusjohtaja / Midagon Oy
paivi.marttila@midagon.com

Taustatekijät:

1. Ikä *

- ☒ Alle 25 vuotta
- ☐ 25-34 vuotta
- ☐ 35-44 vuotta
- ☐ 45-54 vuotta
- ☐ Yli 54 vuotta

2. Sukupuoli *

- ☒ Mies
- ☐ Nainen

3. Koulutustaso *

- ☒ Peruskoulu
- ☐ Lukio tai ammattikoulu
- ☐ Ammattikorkeakoulu tai opistotaso
- ☐ Yliopisto tai ylempi korkeakoulu

4. Oletko esimiesasemassa? *

- ☒ Kyllä
- ☐ Ei

5. Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteuksia tai ajatuksia? *

Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättää, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, valitse 'en koskaan'. Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, valitse se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvatulla tavalla.

[illegible]

6. Seuraavassa taulukossa on esitetty joukko työtäsi ja työpaikkaasi koskevia kysymyksiä. *

Lue jokainen kysymys huolellisesti. Valitse se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa tilannettasi.

	Erittäin harvoin tai ei koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
Onko työillesi määritelty selkeät tavoitteet?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita, millä tavalla työsi suoritat?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostaako lähiesimies saavutuksiasi työssä?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohteleeeko lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko palautetta tekemästäsi työstä?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri? *

	Erittäin vähän tai ei lainkaan	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Kannustava ja tukeva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leppoisa ja mukava	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäykkä ja sääntöihin perustuva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi missä määrin olet eri tai samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa. *

	Täysin eri mieltä	Melko paljon eri mieltä	Siltä väliltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka tämä organisaatio on työskennellä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen suoritukseen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Koetko oman työsi merkitykselliseksi ja tärkeäksi? *

Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, näetkö työsi tuottavan arvoa itsellesi tai jollekin asialle tai henkilölle, jolla on sinulle merkitystä (tiimillesi, asiakkaallesi, perheellesi, jne.).

- ☐ Hyvin usein tai aina
- ☐ Melko usein
- ☐ Silloin tällöin
- ☐ Melko harvoin
- ☐ Erittäin harvoin tai ei koskaan

10. Mikä tekee työstäsi sinulle merkityksellisen? ***11. Kuinka usein olet kokenut edistyneesi työssäsi viimeksi kuluneen kuukauden aikana? ***

Edistymisellä tarkoitetaan työssäsi kokemiasi edistysaskelia, joita ovat esimerkiksi pienet voitot, läpimurrot, eteneminen tai tavoitteen saavuttaminen.

- ☐ Päivittäin
- ☐ Muutaman kerran viikossa
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ Muutaman kerran kuussa
- ☐ En kertaakaan

12. Mainitse kolme tärkeintä tekijää, jotka auttavat sinua edistymään päivittäisessä työssäsi

1 *

2

3

13. Mainitse kolme tärkeintä tekijää, jotka haittaavat tai estävät edistymistäsi päivittäisessä työssäsi

1 *

2

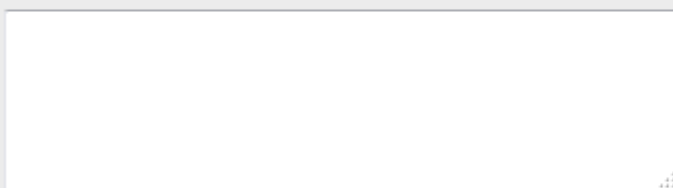
3

14. Kuinka usein esimiehesi seuraa sitä, miten edistyt työssäsi? *

- ☐ Päivittäin
- ☐ Muutaman kerran viikossa
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ Muutaman kerran kuussa
- ☐ Kerran kuussa
- ☐ Muutaman kerran vuodessa
- ☐ Ei koskaan

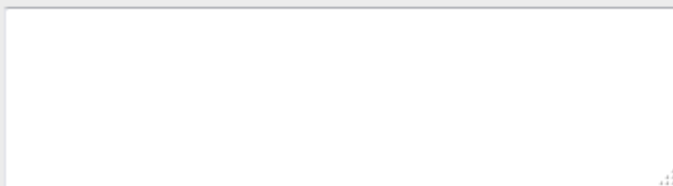
15. Miten esimiehesi seuraa työssä edistymistäsi?

Esim. yksilön tai tiimin check-listat, viikkopalaverit, raportit, vapaamuotoiset keskustelut, kehityskeskustelut. Keinot voivat olla joko virallisia tai epävirallisia.



16. Avoin palaute

Voit vielä halutessasi antaa palautetta kyselyä koskien.



Liite B: Työn imun faktorirakenne

Taulukko 1. Faktorianalyysin tulokset yhden faktorin mallissa.

Muuttuja	Faktori	Kommuna- liteetti
Tarmokkuus 1	.823	.782
Tarmokkuus 2	.750	.786
Tarmokkuus 3	.789	.701
Omistautuminen 1	.885	.857
Omistautuminen 2	.900	.885
Omistautuminen 3	.678	.625
Uppoutuminen 1	.783	.773
Uppoutuminen 2	.609	.651
Uppoutuminen 3	.664	.664
Ominaisarvo	5.634	
Selitysosuus	62.6 %	

Taulukko 2. Faktorianalyysin tulokset kolmen faktorin mallissa (rotaation jälkeen).

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Kommuna- liteetti
Tarmokkuus 1	.361	.468	.593	.708
Tarmokkuus 2	.235	.272	.933	.656
Tarmokkuus 3	.526	.490	.331	.634
Omistautuminen 1	.487	.719	.239	.784
Omistautuminen 2	.241	.872	.396	.795
Omistautuminen 3	.495	.466	.189	.525
Uppoutuminen 1	.647	.382	.341	.658
Uppoutuminen 2	.649	.232	.238	.519
Uppoutuminen 3	.703	.277	.212	.563
Ominaisarvo	5.634	.869	.670	
Selitysosuus	62.603 %	9.657 %	7.448 %	

Liite C: QPSNordic-kyselystä muodostetut summamuuttujat korrelaatioineen

Taulukko 1. Työn voimavarakysymysten summamuuttujat ja muuttujien sisäiset Pearsonin korrelaatiot.

MUUTTUJA		1	2	3	
Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon (summamuuttuja)	1	1			
Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita, millä tavalla työsi suoritat?	2	.85**	1		
Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	3	.88**	.50**	1	
		1	2	3	
Esimiestuki (summamuuttuja)	1	1			
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?	2	.91**	1		
Arvostaako lähiesimies saavutuksiasi työssä?	3	.92**	.67**	1	
		1	2	3	
Sosiaalinen ilmapiiri (summamuuttuja)	1	1			
Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri? Kannustava ja tukeva	2	.95**	1		
Millainen on työyksikkösi ilmapiiri? Leppoisa ja mukava	3	.93**	.77**	1	
		1	2	3	4
Sitoutuminen organisaatioon (summamuuttuja)	1	1			
Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka tämä organisaatio on työskennellä.	2	.89**	1		
Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.	3	.85**	.62**	1	
Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.	4	.92**	.75**	.68**	1

Liite D: Haastattelukysymykset yritysten johdolle

TAUSTAT:

1. Kerro lyhyesti toimialasta, jolla yritys toimii?
 - a. onko jotain erityispiirteitä?
2. Millainen on yhtiön organisaatio?
3. Paljonko yrityksessä on työntekijöitä?
4. Millaisiin yksiköihin yritys jakaantuu?
5. Missä työntekijät fyysisesti työskentelevät?
 - a. toimistolla?
 - b. asiakkaalla / kotona / muualla?
6. Minkä verran yrityksessä on tietotyöntekijöitä vs. suorittavan työn tekijöitä?
7. Minkä verran yrityksessä on esimiesasemassa olevia?
8. Millaisia ovat työntekijöiden koulutustaustat?
9. Paljonko työntekijöistä on vakinaisia / määräaikaista / kausityöntekijöitä?
10. Työntekijöiden ikäjakauma?

TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT (JOHDON NÄKÖKULMASTA):

1. Onko jokaiselle työntekijälle määritelty selkeät tavoitteet?
 - a. Miten tavoitteet määritellään?
2. Voivatko työntekijät valita itse millä tavalla työnsä suorittavat?
3. Voivatko työntekijät vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin?
4. Saavatko työntekijät tukea ja apua työssään?
 - a. työtovereilta?
 - b. lähiesimieheltä?
5. Rohkaisevatko esimiehet alaisiaan osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?
6. Kohdellaanko työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?
7. Kannustetaanko työntekijöitä miettimään miten työt voisi tehdä paremmin?
8. Annetaanko työntekijöille palautetta tehdystä työstä?
 - a. miten?
 - b. kuinka usein?
9. Palkitaanko hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus)?
 - a. millä periaatteilla?
 - b. miten?
10. Millaisena näet työyksikön ilmapiirin?
11. Ovatko työntekijät sitoutuneita työhönsä?
 - a. Onko työntekijöiden vaihtuvuus millainen?
 - b. Onko avoimiin työpaikkoihin runsaasti hakijoita?

TYÖN MERKITYKSELLISYYS:

1. Luuletko, että yrityksenne tekemä työ / toimiala koetaan yleisesti ottaen työntekijöidenne keskuudessa merkitykselliseksi?
 - a. Entä kunkin oma tehtävä?
 - b. Miksi?
2. Ovatko yrityksenne tavoitteet selvät jokaiselle työntekijälle?
3. Onko työntekijöiden mahdollista "tuunata" omaa työtään (=vaikuttaa työn sisältöön) tai vaihtaa tehtävää yrityksen sisällä?

TYÖSSÄ EDISTYMINEN:

1. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät työntekijöiden työssä edistymistä?
2. Mitkä tekijät mielestäsi estävät työntekijöiden työssä edistymistä?
3. Miten työntekijöiden työssä edistymistä seurataan?
4. Tiedostetaanko edistymisen tärkeys? Onko edistymiseen kiinnitetty erityistä huomiota?
5. Kuinka merkittävää on se, ovatko työntekijät motivoituneita?
6. Mikä motivoi työntekijöitä?

MUUTA:

1. Onko aiemmissa työtyytyväisyys (tms.) kyselyissä noussut esiin työn voimavaratekijöitä, jotka ovat olleet erityisen hyvällä tai huonolla tasolla (esim. tavoitteiden selkeys, ilmapiiri, esimiestuki, työn itsenäisyys, jne.) yrityksessänne tai sen jossain yksiköissä?
 - a. Onko löydetty tekijöitä miksi jotkut tiimit kukoistavat ja toiset eivät?